



CALIDAD ADMINISTRATIVA EN EL MUNDO EMPRESARIAL

MIGUEL AUGUSTO BAQUE CANTOS
GINO IVÁN AYÓN PONCE
ARTURO ANTONIO ÁLVAREZ INDACOCHEA
TANIA LISBETH MACÍAS VILLACRESES



NOVO MUNDO



CALIDAD ADMINISTRATIVA EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Calidad administrativa en el mundo empresarial

© Miguel Augusto Baque Cantos

© Gino Iván Ayón Ponce

© Arturo Antonio Álvarez Indacochea

© Tania Lisbeth Macías Villacreses

© Editorial Novo Mundo

Guayaquil, Ecuador.

www.editorialnovomundo.com

Primera edición

Diciembre 2022

Tiraje: 1 ejemplar

ISBN: 978-9942-7084-0-3

Diseño y diagramación: Rodrigo Medrano Serrano

Se terminó de imprimir en noviembre de 2022 en Editorial Novo Mundo

Impreso en Ecuador/ Printed in Ecuador

Queda prohibida la reproducción total o parcial de la presente edición, bajo cualquier modalidad, sin la autorización expresa del titular de los derechos.

CALIDAD ADMINISTRATIVA EN EL MUNDO EMPRESARIAL

**MIGUEL AUGUSTO BAQUE CANTOS
GINO IVÁN AYÓN PONCE
ARTURO ANTONIO ÁLVAREZ INDACOCHEA
TANIA LISBETH MACÍAS VILLACRESES**



PRESENTACIÓN

Administración y empresas son dos palabras relacionadas entre sí. Por ende, en este libro se intentará responder la relación de ambos conceptos. Para ello, se recurre a la historia para responder y comprender los conceptos que se desarrollarán en las siguientes páginas. En el primer capítulo, se explica la historia y la evolución de la administración con un lenguaje simple, pero técnico de la empresa. En el segundo capítulo, se observa el comportamiento humano y cómo se desarrolla en la empresa.

En el tercer y cuarto capítulo se explica y profundiza las funciones de la gerencia y la administración. Es decir, cómo estos dos componentes son el eje y organización de la compañía; ya que sin ellas la empresa no produce sus labores. También se mencionan las funciones de cada uno de estos dos componentes.

El quinto capítulo enfatiza en las funciones de un líder y los diferentes tipos de liderazgos que existen. Asimismo, se desarrolla cómo cada uno influye en el grupo de trabajo según sus actitudes.

El sexto capítulo abarca el talento humano. Es decir, como la mano de obra transforma la materia prima de la empresa que debe ser gestionada correctamente.

Finalmente, en el séptimo y el octavo capítulo se presenta la gestión del talento humano y cómo potenciarlo. Asimismo, gestionar la calidad y mejorarla con herramientas que analizan las cualidades de la empresa de manera conjunta.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
ÍNDICE	8
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	13
INTRODUCCIÓN	15

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN AL CAMPO EMPRESARIAL	19
--	-----------

1.1 Una mirada al concepto del término empresa	19
1.2. Un recorrido por la historia de las empresas y el derecho mercantil	22
1.3. Elementos empresariales	25
1.4. Una tipología de las entidades empresariales	26
1.4.1. Empresas según el régimen tributario	26
1.4.2. Empresas según el tamaño	27
1.4.3. Empresas según su actividad	28
1.4.4. Empresas según el origen del capital	30
1.5. La tecnología y el surgimiento de las empresas virtuales	31

CAPITULO II

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS	35
--	-----------

2.1. Comportamiento individual y organizacional: definición y atributos	35
2.2. Estructura y diseño organizacional	37
2.2.1. Conceptualización	37
2.2.2. Administración hacia el cambio e innovación	40
2.3. Cultura organizacional	42
2.3.1. Valores culturales	43
2.3.2. Funciones de la cultura	44
2.4. Compromiso organizacional	45
2.5. Cambio organizacional y ética	45
2.5.1 Cambios en la ética	46
2.5.2 Cambios de organizacionales	47

CAPITULO III	
GERENCIA EMPRESARIAL	51
3.1. ¿Qué hacen los gerentes?	51
3.2. Aproximación descriptiva a los niveles de gerencia	54
3.2.1. Nivel directivo	54
3.2.2. Nivel coordinador	55
3.2.3. Nivel operativo	55
3.3. Gerencia estratégica	55
3.4. La innovación en la gerencia	56
3.5. Gerencia en el tiempo actual	59
3.5.1. Competencias conceptuales	59
3.5.2. Competencias técnicas	60
3.5.3. Competencias humanísticas	60
 CAPITULO IV	
UN PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN	63
4.1. Administración como profesión	63
4.2. Relevancia de la administración	67
4.3. Administrador y sus habilidades	69
4.3.1. Habilidades conceptuales	69
4.3.2. Habilidades humanas	69
4.3.3. Habilidades técnicas	70
4.4. Herramientas empleadas en la administración	70
4.4.1. Reingeniería	70
4.4.2. Calidad total	70
4.4.3. <i>Empowerment</i>	70
4.4.4. <i>Outsourcing</i>	71
4.4.5. <i>Benchmarking</i>	71
4.4.6. <i>Just in time</i>	71
4.4.7. Inventario	71
4.4.8. Solicitud de servicios	72
4.4.9. Orden de trabajo	72

4.4.10. Reporte de intervención	72
4.4.11. Formato de solicitud de materiales o servicios	72
4.4.12. Informe de gestión	73

CAPITULO V

LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA 75

5.1. Concepción sobre liderazgo	75
5.2. Una mirada a la teoría de liderazgo	77
5.3. Afirmaciones sobre gerente-líder	78
5.4. Rasgos aptos de un buen líder	80
5.5. Tipos de liderazgo	81
5.5.1. Liderazgo transformacional	82
5.5.2. Liderazgo transaccional	82
5.5.3. Liderazgo carismático	82
5.5.4. Liderazgo auténtico	82
5.5.5. Liderazgo autocrático	83
5.5.6. Liderazgo burocrático	83
5.5.7. Liderazgo participativo o democrático	83
5.5.8. Liderazgo <i>laissez-faire</i>	83
5.5.9. Liderazgo orientado a las personas	84
5.5.10. Liderazgo natural	84
5.5.11. Liderazgo orientado a la tarea	84

CAPITULO VI

GESTIÓN POR PROCESOS 85

6.1. ¿Qué es gestión?	85
6.2. Procesos en las empresas	88
6.2.1. Definición sobre proceso	88
6.2.2. Tipos de procesos	89
6.3. Etapas de la gestión por procesos	90
6.4. Trascendencia de la gestión por procesos	91
6.5. Generalidades en torno a la gestión por procesos	92

CAPÍTULO VII	
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ACTO IMPRESCINDIBLE	93
7.1. De Recursos Humanos a talento humano: evolución terminológica	93
7.2. Conceptualización de la gestión del talento humano	97
7.3. Eventos necesarios en la gestión del talento humano	99
7.3.1. Contratación y reclutamiento	99
7.3.2. Capacitación del personal	99
7.3.3. El reconocimiento y satisfacción laboral	99
7.3.4. La inclusión como indicador de igualdad	100
7.4. La evaluación como administración del talento humano	101
7.5. Retención de los trabajadores	103
 CAPÍTULO VIII	
GESTIÓN DE CALIDAD	107
8.1. Implicaciones sobre el término calidad	107
8.2. Una aproximación conceptual a la gestión de calidad	109
8.3. Modelos de la gestión de calidad	110
8.3.1. Modelo EFQM	111
8.3.2. Normas ISO	111
8.3.3. LESSM o <i>Six Sigma</i>	112
8.4. La mejora continua como motor empresarial	112
8.5. Herramientas frecuentes en la gestión	113
 REFLEXIONES FINALES	123
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Cuadro del análisis FODA</i>	22
Tabla 2	<i>Cuadro de funciones innovadoras de un gerente</i>	58
Tabla 3	<i>Cuadro de argumentos en contra de la participación social de la empresa</i>	68
Tabla 4	<i>Comparación entre los Recursos Humanos y la gestión del talento humano</i>	96
Tabla 5	<i>Gestión del talento humano visto desde sus características, relaciones, administración y gestión de los Recursos Humanos</i>	98
Tabla 6	<i>Pautas del mal comportamiento en los trabajadores</i>	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Primeros trabajadores formales en Egipto en 3200 a. C.</i>	20
Figura 2. <i>Primeros pagos en sal a los guardias romanos en el 27 a. C.</i>	21
Figura 3. <i>La Guerra Fría en el siglo XX</i>	24
Figura 4. <i>Actividades del sector primario</i>	28
Figura 5. <i>Actividades del sector secundario</i>	29
Figura 6. <i>Actividades del sector terciario</i>	30
Figura 7. <i>Mapa de la globalización</i>	33
Figura 8. <i>Esquema de cultura organizacional</i>	36
Figura 9. <i>Diseño de sistema mecánico</i>	38
Figura 10. <i>Diseño de sistema natural</i>	39
Figura 11. <i>Proceso de la resistencia y adaptación del cambio</i>	41
Figura 12. <i>Esquema de valores culturales</i>	44
Figura 13. <i>Alejandro Magno dando órdenes a sus generales</i>	52
Figura 14. <i>Organigrama de las cuatro actividades de un gerente</i>	53
Figura 15. <i>Pirámide de niveles gerenciales</i>	54
Figura 16. <i>Organigrama de ejecución de estrategias</i>	56
Figura 17. <i>Modelo de la gerencia</i>	57
Figura 18. <i>Funciones gerenciales</i>	59
Figura 19. <i>Daniel como administrador de Babilonia</i>	63
Figura 20. <i>Gráfico de responsabilidades de un administrador</i>	65
Figura 21. <i>Organigrama de las relaciones administrativas con otros campos de estudio</i>	66
Figura 21. <i>Estilos de liderazgo y su influencia en los seguidores</i>	81
Figura 23. <i>Protestas de los sindicatos de trabajadores en la década de 1920s</i>	86
Figura 24. <i>Trabajadores con medidas de protecciones</i>	87
Figura 25. <i>Esquema de procesos en una empresas</i>	89
Figura 26. <i>Proceso de las etapas de la gestión por proceso</i>	91
Figura 27. <i>Funciones básicas de los Recursos Humanos</i>	95
Figura 28. <i>La evaluación, procesamiento de datos y decisiones en la empresa</i>	102
Figura 29. <i>Toma de decisiones y acciones para mantener al trabajador</i>	106
Figura 30. <i>Empresa FORD fabricando su primera línea de autor en 1940s</i>	108
Figura 31. <i>Proceso para tener una buena gestión de calidad</i>	109
Figura 30. <i>Hoja de control</i>	113

Figura 33. <i>Histograma.</i>	114
Figura 34. <i>Gráfico de Pareto.</i>	115
Figura 35. <i>Diagrama de causa y efecto.</i>	115
Figura 36. <i>Estratificación.</i>	116
Figura 37. <i>Diagrama de correlación y dispersión</i>	117
Figura 38. <i>Gráfico de control</i>	118
Figura 39. <i>Gráfico de las 5S</i>	118
Figura 40. <i>El Kaizen</i>	119
Figura 41. <i>La A3</i>	119
Figura 42. <i>Diagrama QRQC</i>	120
Figura 43. <i>Tormenta de ideas</i>	121

INTRODUCCIÓN

La administración es uno de los conceptos más estudiados en la actualidad. Parte de la intención de las empresas, las instituciones y los líderes por conocer cómo interactuar con su medio, asumiendo la destacable labor de gestionar adecuadamente los recursos para el progreso de todos los involucrados en la organización.

A medida que la globalización —en conjunto con los sistemas económicos y las nuevas coyunturas sociales, políticas y económicas— se acrecienta, las empresas deben asumir el desafío de brindar productos y servicios novedosos, útiles y prácticos a un consumidor cada vez más riguroso y selectivo. ¿Cómo podrán mejorar la calidad de lo que ofrecen en el mercado, aumentar sus ganancias y generar competencia en el rubro empresarial en el que se encuentran? La respuesta parece sencilla; pero implica un profundo análisis de los elementos de la organización, tales como la distribución del talento humano, los bienes, el capital, las oportunidades y las amenazas para un adecuado manejo de los recursos con el fin de lograr posicionarse frente a las demás.

La administración —comprendida como la disciplina que se ocupa de estudiar a las organizaciones desde la planificación, la organización, la dirección y el control— será de vital importancia para todas las empresas, las instituciones y los líderes que deseen optimizar sus activos. Ello con la finalidad de cumplir las metas que se han trazado según los lineamientos y las políticas que conforman su organización. En este sentido, este libro tiene como propósito mostrar una serie de definiciones clave sobre la administración y sus elementos desde una perspectiva de análisis empresarial, utilizando la historia y la coyuntura actual como marco de referencia para lograr una mejor caracterización de los términos empleados.

En el primer capítulo, se desarrollará un panorama sobre el término empresa, ya que es uno de los conceptos más utilizados en el rubro laboral. Sin embargo, pocas veces es definido con precisión. En este apartado, entonces, se definirá la palabra y los elementos que están íntimamente relacionados con ella. Por ejemplo, tipología, elementos e historia.

En el segundo capítulo, se profundizará en el comportamiento organizacional de las empresas. Los términos que se conceptualizan serán la estructura organizacional, la cultura organizacional y el compromiso organizacional, y el cambio en la organización.

En el tercer capítulo, se presenta un esbozo sobre la gerencia empresarial y cómo funciona. La selección de contenidos destinados a este capítulo son los que se vinculan con el desempeño del gerente, los grados de gerencia, el rol de la gerencia y la importancia de la gerencia en la actualidad.

Luego de realizar una revisión de los conceptos básicos, en el cuarto capítulo se procura elaborar un registro panorámico de la administración, donde se evalúe la relevancia de este término y de quien lo ejerce; es decir, del administrador. Posteriormente, se han desarrollado una serie de herramientas empleadas en la administración, que son muy útiles en la actualidad como el empowerment, el outsourcing, el benchmarking, entre otras.

En el quinto capítulo, se ha considerado la acción del liderazgo en la empresa. Este es un apartado que describe y argumenta la importancia de la función del líder como orientador y facilitador del diálogo, lo que conduce a un mejor entendimiento en los miembros de su equipo. Su finalidad es potencializar las competencias y desempeños de estos para el beneficio de la organización.

Otro término destacable es la gestión. Precisamente, en el sexto capítulo se despliega la definición de este concepto, los procesos que siguen las empresas, las etapas de la gestión y la transcendencia, así como las generalidades de la gestión por procesos.

Por otro lado, la gestión no puede ser concebida desde su uso pragmático; es decir, a nivel de producción y recursos. Aludir este término de modo sesgado conduce, también, a la merma de los pormenores semánticos que sugiere este concepto. Por lo tanto, el séptimo capítulo describe un aspecto importante de la gestión, la gestión del talento humano. Conceptos como la contratación, el reclutamiento, la capacitación y la evaluación se describirán para reconocer — como acto imprescindible— la administración del talento humano.

Con todos los conceptos expuestos, el octavo capítulo esclarecerá la relevancia de la gestión de calidad como sistema que permite dilucidar los procesos internos de una organización para aumentar la productividad; sin dejar de lado la responsabilidad, los beneficios y la satisfacción de todos los miembros que coadyuvan con los lineamientos y las políticas de la empresa.

Al finalizar el libro, el lector encontrará una serie de reflexiones finales que le servirán para consolidar la información obtenida. De este modo, este texto se convierte en una fuente idónea para reevaluar el concepto de administración desde un panorama amplio y, de manera consecuente, con los desafíos que asumen las empresas en la actualidad.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

AL CAMPO EMPRESARIAL

En el presente capítulo se empieza definiendo que es una empresa, cómo se forma, quienes la conforman y cómo se identifican.

1.1 Una mirada al concepto del término empresa

Una empresa es una persona jurídica. En este sentido, es una entidad conformada por una, dos o varios individuos que ejercen sus derechos laborales y desempeñan actividades que representan a la empresa. Esta surge desde que el hombre creó el concepto de trabajo. Por lo tanto, estas entidades aparecen para generar trabajo y mantener la economía de los obreros y del país. Entonces, sin empresas no hay trabajo y, sin esta, no hay economía: son tan necesarias para la sociedad que sin ellas el ser humano colapsa.

Para comprender mejor el término empresa, es importante saber cómo nació la primera empresa. De acuerdo con Gennero de Rearte (2004), las primeras empresas surgieron con el intercambio de productos entre culturas. Es decir, que el comercio y los primeros intercambios se produjeron cuando el hombre era un nómada que trataba de sobrevivir.

Los conceptos de comercio, trabajo y mano de obra aparecen en la Edad Media. La historia, en este sentido, muestra un claro ejemplo de lo previamente descrito. En Egipto, en los primeros años de las dinastías de los faraones, quienes esclavizaron tribus y pequeñas aldeas para usarlas como mano de obra y, de esa manera, construir las pirámides que actualmente son apreciadas. No obstante, el faraón decidió retribuir este trabajo mediante un pago. En este sentido, ordenaba que a los obreros se les pagará con granos de cebada. Así, fue una de las primeras empresas que pagaba al personal por sus servicios.

Figura 1

Primeros trabajadores formales en Egipto en 3200 a. C.



Nota. Tomado de Testigos de Jehová (s. f.).

Profundizando un poco más en la historia, en el continente europeo, exactamente en el Imperio Romano, los patricios —aristócratas de esa época— les pagaban a sus sirvientes con sal. Entonces, mediante esa retribución, nace el concepto de salario que se usa en la actualidad. Mediante el surgimiento de la Edad Moderna y la Revolución Industrial, las empresas y las manufacturas se volvieron esenciales para el avance de los países. En este sentido, la Revolución Industrial trajo consigo una verdad: las empresas explotaban a los obreros, lo que generó reclamos. Esto condujo a regular que un individuo, quien trabaja de manera formal para una empresa, solo debía laborar ocho horas diarias.

Figura 2

Primeros pagos en sal a los guardias romanos en el 27 a. C.



Nota. Tomado de Diario 22. ar. (2019).

En la actualidad, una empresa es más que un generador autónomo de trabajos que premia con incentivos económicos; está dirigida a diferentes sectores y tipos de personas. No solo se centra en brindar servicios, sino en crear productos. Asimismo, le importa bastante lo que dice el cliente sobre ella, saber qué realiza su competencia o si su grupo de trabajo tiene efectividad en las ganancias económicas. Todo eso y más es la empresa de ahora.

Con el avance de la globalización y la ayuda del internet, una empresa puede ser creada de manera virtual en cuestión de minutos. Por ejemplo, en América y comerciar con Europa o Asia, además de contar con diferentes colaboradores en distintas partes del mundo. Así, la empresa no solo es un recinto con una dirección en una calle o avenida, sino que está en cualquier parte del mundo.

Los conceptos actuales conducen a la actual empresa a socializar con los términos del FODA. Estos permiten que se alcance el autoanálisis para saber si hay un buen funcionamiento en conjunto dentro y fuera del área de trabajo. En el siguiente subcapítulo, se abordará la historia de las empresas y el derecho mercantil.

Tabla 1

Cuadro del análisis FODA

Cualidades intrínsecas	Factores extrínsecos
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

El análisis FODA permite conocer el estado de una empresa, de un área o hasta de una persona. Este se realiza a partir del reconocimiento de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la institución o persona a la cual se desea realizar el diagnóstico.

Las fortalezas y las debilidades son cualidades intrínsecas de la persona u organización. Por ejemplo, una fortaleza es el orden, y una debilidad, la falta o carencia de un estatuto (en una empresa) o valores (en una persona). Por otro lado, las oportunidades y las amenazas son factores extrínsecos que benefician o no al “ente” diagnosticado. En tal sentido, una amenaza es la inflación en el país, donde se encuentra la empresa, y una oportunidad, los nuevos canales de distribución que se han normalizado con respecto a una coyuntura puntual. Por ejemplo, el conocimiento de una empresa o una persona para adquirir productos y servicios por internet y, luego, venderlos en ese medio.

1.2. Un recorrido por la historia de las empresas y el derecho mercantil

La historia del comercio propició la creación de la empresa, específicamente en la Edad Media, el surgimiento de los talleres formales como los herreros, la segmentación de tierras para los agricultores, la venta de objetos de los comerciantes, etc. Ello brindó la idea a los trabajadores y artesanos de crear reglas para regir sus actividades.

La caída del Imperio Romano empieza en la Edad Media, así la introducción de la moneda al mundo del comercio revolucionó la idea de transacción. El derecho mercantil surge exactamente en las cruzadas para regular a los comerciantes. Es decir, había objetos que se podían vender y otros no, además de ofrecer el producto de acuerdo con su oficio o taller. Entonces, un herrero que fabricaba herraduras para los caballos y armaduras para los soldados no podía vender

granos de trigo o comerciar con su cosecha. Esta idea fue impuesta por la Iglesia para evitar que los herejes, en contra de la religión católica, se defendieran o sobrevivieran.

El Imperio Romano, independientemente de la Iglesia, creó normas para los comerciantes, los cuales fueron los siguientes:

- a. **Echazón por avería.** Este método estaba respaldado por la ley, consistía en repartir la mercancía de un barco que había tenido algún percance. Los productos lanzados al mar, para evitar el hundimiento del barco, era un problema para los propietarios. Por ley, ellos tenían que repartir las cosas sobrantes a las personas interesadas en los productos.
- b. **Préstamo a la gruesa.** Constaba de un contrato entre el barquero y el comerciante. Una de las partes estaba obligada a pagarle a la otra si ocurría un percance en el mar. Si el viaje era exitoso, el barquero cobraba lo que valía la mercancía más los intereses. Sin embargo, si ocurría una catástrofe en alta mar y el barco no regresaba, la deuda desaparecía.

Esos fueron los primeros indicios de cómo usar el derecho mercantil por las empresas, pero estas normas fueron evolucionando a lo largo del tiempo. En el Renacimiento se funda el Estado-Nación. Entonces, uno de los primeros países en mejorar el derecho mercantil fue España con las Ordenanzas de Sevilla y las Ordenanzas de Bilbao que estaban inspiradas en las reglas de los gremios de trabajo. Estas ordenanzas brindan un panorama más exacto sobre cómo funcionaba la economía en el país aplicada a los impuestos según el oficio o trabajo. El siguiente país fue Francia con las Ordenanzas de Colbert, las cuales regulan el comercio marítimo y terrestre desde París.

Durante la Ilustración, las ideas filosóficas reformaron el derecho mercantil que no solo era un conjunto de normas por tradición, sino que se centró en la actividad de hacer comercio, así como se convirtió en un sistema que aplicaba a todas las clases sociales. Los nobles que poseían tierras, además que generaban trabajos y empresas, también fueron incluidos en este sistema. De esta manera, debían pagar impuestos o tributos para aumentar el trabajo y la economía.

Con el surgimiento de la Edad Contemporánea y la Revolución Industrial, el derecho mercantil no tuvo muchos cambios; es decir, se centró más en lo social, en los trabajadores, y como la ingeniería incluía la manufactura en las empresas para obtener una mayor producción. De esa manera, los talleres se redujeron y se creó por primera vez el término de empresa. Las empresas —con ayuda de la industria— producían el doble o triple que un taller tradicional. Por temas políticos, solo ciertos países europeos adoptaron el derecho privado, creando la división entre derecho civil y derecho mercantil.

El siglo XX estuvo marcado por la Guerra Fría, por los primeros avances tecnológicos y cual ideología era más eficiente el comunismo o el capitalismo. Ambas ideologías influyeron en el derecho mercantil y la empresa; el lado comunista formuló normas para la protección del comerciante y sus obreros; pero el capitalismo tuvo la idea de engrandecer a la empresa con publicidad y marketing, así como propició empresas que financian a otras empresas más pequeñas.

Figura 3

La Guerra Fría en el siglo XX



Nota. Tomado de Mapamundi (2020).

En la actualidad, las empresas ya no solo son un lugar físico, sino un lugar virtual; los trabajadores tienen ocho horas laborables y el derecho mercantil es regulado por el Estado de cada nación. El derecho mercantil protege a los productos o servicios, a los dueños y funcionarios de las empresas de cualquier índole, y a la propia imagen de cualquier empresa. Todo esto gracias a la globalización, así que es posible que el derecho mercantil también sufra cambios, pero hasta el momento no se sabe qué rumbo tomará.

1.3. Elementos empresariales

Toda materia está compuesta por elementos más pequeños, y la empresa no es la excepción; ya que necesita de ciertos componentes para funcionar. En este sentido, hay elementos que nunca deben faltar al momento de fundar una empresa. Por ejemplo, a qué rubro estará dirigida la empresa, el nombre, el capital y la correcta documentación que se debe presentar a los entes reguladores del Estado.

Según Argüello et al. (2020), una empresa debe constituirse como base materia prima o capital, recursos humanos, trabajo y conocimiento; a partir de ello se puede fundar una empresa o compañía. A continuación, se describe cada punto:

- a. **Capital.** Es el valor monetario de las herramientas u objetos que se utilizarán. También es dinero para adquirir ciertos materiales para la constitución de la empresa.
- b. **Trabajo.** Es el resultado de la labor de los recursos humanos, es el producto o servicio que se quiere ofrecer al público. En pocas palabras, es lo que se quiere vender. A partir de ello, la empresa determina si está ganando o perdiendo dinero.
- c. **Tierra.** Este es un insumo que se usa por la empresa para generar trabajo y cosecha de productos, así como para constituir una empresa. Además, permite delimitar de manera más rápida a qué sector del mercado se dirige la nueva corporación.

Estos son los componentes más importantes para el funcionamiento de cualquier empresa. Por otro lado, hay más elementos empresariales que deberían estar en esta lista como el rubro de la compañía, a qué estatus social se dirige, la gestión y logística, las estrategias de mercado, el estudio y perfil del cliente, el análisis de la competencia, etc. Sin embargo, ello se explicará profundamente en los siguientes capítulos. Los elementos siempre estarán en cualquier empresa del mundo, no importa su tamaño o su mercado, siempre serán los mismos.

Se debe estimar que es un proceso cíclico, donde la evaluación se debe realizar en todo momento para obtener mayor control de la situación y de los recursos con los que cuenta la organización, sean bienes, servicios o capital humano.

1.4. Una tipología de las entidades empresariales

Se tiene estipulado que las empresas tienen el libre albedrío para escoger cómo ser reconocidas, su dimensión, donde proviene su capital y su forma jurídica para ser identificadas.

1.4.1. *Empresas según el régimen tributario*

De acuerdo con los entes tributarios de cada país, los regímenes tributarios son categorías, donde se ubican las empresas para establecer sus pagos de impuestos y los niveles de pagos. Según las leyes de cada país, se establece la escala de impuesto.

- a. **Sociedad Anónima (S.A.).** El objetivo principal es recaudar diferentes cantidades de dinero de varios inversores para generar grandes proyectos. Esta es la única forma de que subsistan.
- b. **Sociedad Anónima Abierta (S. A. A.).** Se compone por una Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia. Su capital proviene de un mínimo de 170 accionistas.
- c. **Sociedad Anónima Cerrada (S. A. C.).** Se conforma por dos a 20 personas naturales o jurídicas, cuyos capitales recaen en sus familiares.

- d. **Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S. R. L.).** Depende de las aportaciones de sus socios. Si se contrae una deuda, los socios no son los que pagan, sino que lo generado por la sociedad será la encargada del problema financiero.

1.4.2. *Empresas según el tamaño*

La dimensión de la empresa, su cantidad de trabajadores y su estructura determina su tamaño. Este está categorizado y cada uno tiene características distintas a otras.

- a. **Microempresa.** Estas empresas presentan una planilla de trabajadores no mayor de 10 colaboradores. En casi todos los países, se sigue esta misma regla, anualmente tampoco debe superar 2 millones de impuestos según su tipo de moneda.
- b. **Pequeñas empresas.** Son empresas con un número mayor de colaboradores, aproximadamente de 11 a 59. Se caracterizan por ser negocios familiares, así como disponer de un organigrama que organiza el trabajo. No tienen un fondo monetario muy amplio y usualmente tienen deudas severas en los bancos.
- c. **Medianas empresas.** Habitualmente contratan a microempresas cuando requiere abastecer, en algún servicio, a su personal de trabajo; poseen entre 50 a 250 colaboradores. Además, cuentan con diferentes departamentos de trabajo para cada área.
- d. **Grandes empresas.** Poseen 250 a más colaboradores y tienen una amplia mano de obra, mayormente contra empresas más pequeñas por falta de personal de trabajo. Se caracterizan por competir no solo en sus mercados internos, sino también en mercados externos de su propio país.

Según el tamaño de la empresa, está obligada a trabajar de cierta manera; es decir, las microempresas no realizan las mismas actividades que las grandes empresas, ya que la gran diferencia está en el personal que cada una de ellas ofrece.

1.4.3. Empresas según su actividad

Las actividades comerciales se dividen en tres áreas, cada una depende del negocio al que se dedique la empresa. No importa las dimensiones, solo deriva del mercado y al público al que se dirigen.

Figura 4

Actividades del sector primario



Nota. Tomado de Caballero (2016a).

- Sector primario.** Dependen de la extracción de productos brutos de la naturaleza como la ganadería, la agricultura, la pesca, la tala, la minería, entre otros. Las empresas que trabajan en esta área, en su mayoría, utilizan personal con experiencia en trabajos de campo.
- Sector secundario.** Se encargan de transformar los productos brutos a productos comerciales. En esta área de trabajo solo se ubican las medianas y grandes empresas; ya que son las que tienen mayor capacidad de personal y poder económico para el uso de maquinarias en este campo.

Figura 5*Actividades del sector secundario*

Nota. Tomado de Caballero (2016b).

c. **Sector terciario.** Se encargan de la venta de productos y servicios. Casi todas las empresas descritas en los subtítulos anteriores pueden trabajar en este campo. No depende mucho del personal, como en las otras actividades, sino de la habilidad para vender.

Figura 6

Actividades del sector terciario



Nota. Tomado de Caballero (2016c).

Las actividades permiten que ninguna compañía, independientemente de su tamaño, logre laborar sin problemas. Sin embargo, algunas áreas incluyen a todas las empresas; pero otras —por un factor físico— la ausencia de la mano de obra. No obstante, hay un tema de logística y estrategia que supera el factor de mano de obra.

1.4.4. Empresas según el origen del capital

Ninguna empresa sobrevive sin dinero y sin ayuda de los patrocinadores. En este sentido, necesita ayuda económica para generar su producto o servicio, y pagar al personal de trabajo. Aunque un emprendedor quiera surgir de la nada y sin esfuerzo, será imposible si no dispone de un buen fondo monetario para su personal. A continuación, se identificarán a las empresas según patrocinio económico.

- a. **Empresa privada.** El capital proviene de personas con buena posición económica, o de otras empresas más grandes o corporaciones. El dinero es netamente privado. Estas empresas buscan la satisfacción del cliente.
- b. **Empresa pública.** El capital proviene del Estado. Estas empresas solo buscan servir a la población y optimizar el estilo de vida de los ciudadanos. Por ejemplo, los hospitales, las postas o los colegios nacionales.
- c. **Empresa mixta.** El capital proviene de ambas fuentes económicas, tanto el Estado como el sector privado. Pretende mejorar la calidad de vida y la aprobación del cliente. Por ejemplo, los partidos políticos para financiar su campaña, por ley, merecen una parte del dinero del gobierno y patrocinio de otros.

Estas formas de identificar a las empresas por el capital que reciben son algo cuestionadas, popularmente cuando se escucha empresa pública, o es el Estado sobre un mal servicio o pésima atención al cliente.

Esto se relaciona a que el capital que destina el Gobierno no es suficiente para atender a la ciudadanía. Por otro lado, lo que se sabe de la mayoría de las empresas privadas es que brinda un buen trato al cliente; ya que hay un mejor ambiente laboral y más presupuesto.

1.5. La tecnología y el surgimiento de las empresas virtuales

Para referirse a las empresas virtuales, primero se debe comprender qué es la virtualidad. La creación de internet y el avance de la globalización permitieron que las empresas sean un simple ordenador en un escritorio. Es decir, toda la documentación, los procesos y la burocracia que componen una empresa tradicional, ahora se obtienen con un click.

Un claro ejemplo es la creación de Facebook, que nació en el computador de un joven universitario de Estados Unidos y, ahora, es una de las empresas más exitosas del mundo. Por otro lado, también está el ejemplo de las tiendas virtuales de Amazon y Ebay, las cuales se convirtieron en las más triunfantes del mundo, así como crearon un mercado virtual gracias a la globalización.

La globalización es un fenómeno creado por la actividad del hombre. La primera globalización ocurrió cuando el ser humano dejó África para colonizar otras áreas. Esto también afectó a las empresas y sus grupos de trabajo.

Por otro lado, Arriola (2011) indica que es la culminación del proceso histórico del capitalismo y su efecto causaron en el mundo sus propias leyes económicas: la centralización y la concentración de capital a escala mundial. Además, se muestra en otros ámbitos de la vida, por ejemplo, en el político y cultural. Así, la globalización es un proceso que se ha suscitado a escala mundial, donde se observa la redistribución del poder entre clases sociales y países.

El ingreso a otros mercados, de manera virtual, sobreexplota a la mano de obra. Por ejemplo, las tiendas de ropa virtuales venden más que en una tienda física, el doble y, en casos especiales, hasta el triple. Para suplir esta alta demanda, los productores obligan a su mano de obra a trabajar más de diez horas diarias solo para entregar los pedidos que se realizan de manera virtual. Las empresas virtuales, en su mayoría, se volvieron una amenaza para las horas laborables y, en algunos casos, para el Estado. Al ser virtuales no pagan impuestos porque la empresa es un ordenador.

A través del avance de la tecnología, las empresas necesitan una nueva organización. En este sentido, varias optan por agregar un sistema que permita no solo organizar las labores diarias, sino analizar los clientes o hacer negocios con otros. De acuerdo con Cano-Pita (2018), el cambio estructural está compuesto por un sistema, como uno simple considerado mano de obra, el cual ahora —mediante algunas aplicaciones— atiende a los clientes, brinda información y agenda citas.

En los recientes años, se ha notado que los ayudantes virtuales compran, reservan servicios y hasta negocian con una persona real de acuerdo con la configuración que le brinde el usuario. Además, se demostró en otros países que las empresas encargadas de la distribución de paquetes y pedidos usan drones para cumplir esta función. El delivery lo ejecuta una máquina controlada desde las instalaciones de la compañía, un ejemplo claro de que la tecnología está

Figura 7*Mapa de la globalización*

Nota: Tomado de Torrent (2013).

eliminando algunos trabajos en las empresas. Por ejemplo, gran parte de Europa y Asia han eliminado la profesión de los carteros. Actualmente, todas las cartas se entregan por correo electrónico en los celulares actuales.

En la empresas de autos de las grandes marcas, sus fábricas redujeron el 30 % de su personal en el área de producción. Los obreros son muy pocos; ahora los encargados de fabricar los autos son las máquinas. No obstante, los técnicos y los mecánicos siguen siendo mano de obra, ya que se encargan del mantenimiento continuo de las máquinas para que la producción no sea afectada. Las grandes empresas, de esta manera, están logrando que las máquinas y la tecnología realicen actividades que normalmente ejecuta un individuo.

Sin embargo, por más que la tecnología facilite la vida humana, también es una amenaza. Las empresas son estafadas desde las redes sociales, la globalización esclaviza a unos países y, en otros casos, las máquinas quitan la vida. El diario El País (2015) publicó en su página web una trágica noticia. La empresa alemana

Volkswagen confirmó que una máquina encargada de ensamblar la carrocería de los autos aplastó hasta la muerte al obrero. Los ingenieros de la empresa, de la prestigiosa marca, afirmaron que la máquina tiene la forma de un brazo y un funcionamiento autónomo. Esta fue desconectada para evitar otra tragedia. En este sentido, Volkswagen sostuvo que una falla del sistema de un panel de control provocó que actué de esa manera, y reafirmaron que su personal de trabajo tiene un excelente ambiente laboral, así como gozan de las medidas de seguridad correspondientes.

Asimismo, Sánchez et al. (2019) mencionan que en Iberoamérica la tasa de desempleados aumentó porque las máquinas comienzan a ocupar esos lugares que antes eran comunes para la mano de obra. También recalcaron que las empresas son creadas para suplir las necesidades básicas de la gente; es decir, que un empresario debe pertenecer a la misma condición de su público para comprender qué clase de producto o servicio está ofreciendo. Dejarle ese concepto e interpretación a la tecnología no solo arriesga a la pérdida del público objetivo, sino a la propia seguridad de otros.

En resumen, la tecnología ayuda de manera positiva y negativa a la gente. Las empresas de comunicaciones mayormente están siendo reemplazadas por las redes sociales, los autos son eléctricos, se manejan por sí solos, y los sistemas envían y reciben correos. Todas estas nuevas maneras de mejoras para las empresas —en cierto modo— son amenazantes; ya que obliga a que el público desconfíe si la tecnología que están usando falla en producto, servicios y atención al cliente.

CAPITULO II

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS

En este capítulo se analizará y se comprenderá el comportamiento humano, su organización y cómo eso influye en la empresa.

2.1. Comportamiento individual y organizacional: definición y atributos

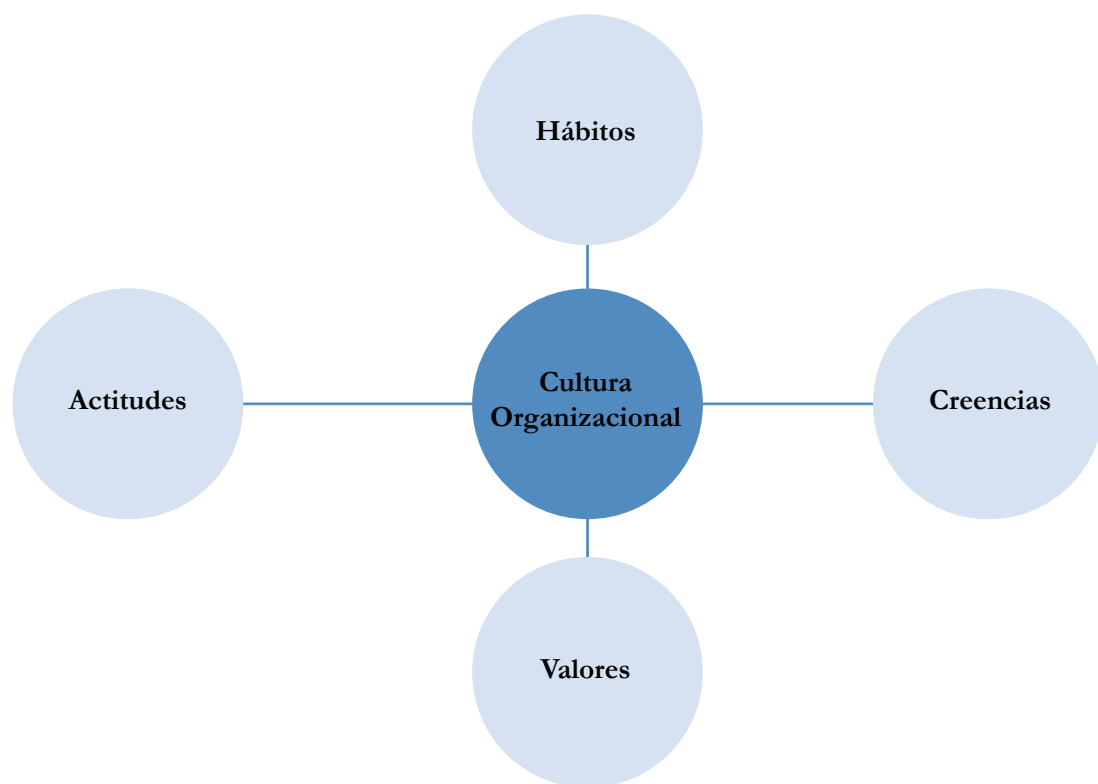
El comportamiento del hombre se define en la cultura en la que se desarrolla. De acuerdo con Aristóteles (1988), el hombre es un *animal político* y está clasificado como un animal gregario; es decir, le gusta socializar con otros similares a él. Esta definición se debe a que se reúne en grupos grandes para vivir bajo un conjunto de reglas y, de esa manera, logra una supervivencia conjunta. A diferencia de otros animales, el hombre es capaz de crear un lenguaje articulado, lo que le permite organizarse de manera más eficiente que otras especies.

Abarcando el tema de la actualidad del comportamiento y organización del hombre en una empresa, la explicación de Aristóteles queda algo ambigua, pero con cierto grado de razón. El hombre necesita organización para realizar cualquier actividad, una forma de organización clásica sería las jerarquías o las habilidades que disponga cada individuo.

Asimismo, cada uno tiene un comportamiento distinto al otro. Algunos estudios revelan que el comportamiento de una persona se debe al factor hereditario; es decir, que los genes de los padres impactan en las actitudes de cada individuo. El comportamiento, forma de ser o actitudes están compuestas por otros factores. Por ejemplo, la inteligencia emocional, que es el manejo de interacciones y relaciones con los demás; el afecto, que es el componente emocional que se aprende de los padres, amigos y otras personas del entorno; y la cognición, que es el autoconocimiento de sí mismo y su entorno.

Figura 8

Esquema de cultura organizacional



Nota: Tomado de la Enciclopedia Económica (s. f.).

La cultura organizacional se divide en hábitos, actitudes, creencias y valores que tienen los integrantes de la empresa mediante los cuales forman relaciones laborales en función de su beneficio particular a nivel profesional, así como la empresa a nivel de productividad.

En cuanto a la organización, en conceptos generales y de historia, las personas se reúnen de acuerdo con su cultura, religión, habilidades, valores, etc. Estos tipos de agrupación son eficientes porque los integrantes comparten algo en común y crean un mismo objetivo. Este *compartimiento* es la base para saber el qué debemos hacer

En una empresa, la organización y el objetivo conducen a un solo propósito, que es el éxito. Así, está dividida por jerarquías y habilidades. En otras palabras, las habilidades determinan el puesto en una empresa. Es decir, un operario de maquinaria no tiene las virtudes de una secretaria, pero tienen el mismo objetivo, que es ejecutar su trabajo y lograr el crecimiento de la compañía

De esta manera, el objetivo de una empresa puede suscitar una organización de individuos que no compartan lo mismo. En el desarrollo del capítulo se observará y delimitará cómo contar con una buena organización empresarial.

2.2. Estructura y diseño organizacional

Según Ivancevich et al. (2006), la estructura y el diseño organizacional son creados por la propia administración de la empresa, la cual decide lo que se realizará todos los días. Este es un grupo que produce un itinerario para todo el personal de la empresa.

2.2.1. Conceptualización

El primer paso de la administración para organizar la empresa es la distribución del trabajo. Al ejecutar esta acción, se crean puestos especializados con el fin de obtener una mejora de la materia o el servicio que se vende. En todo caso, depende del rubro de la compañía. La división del trabajo se realiza de tres maneras:

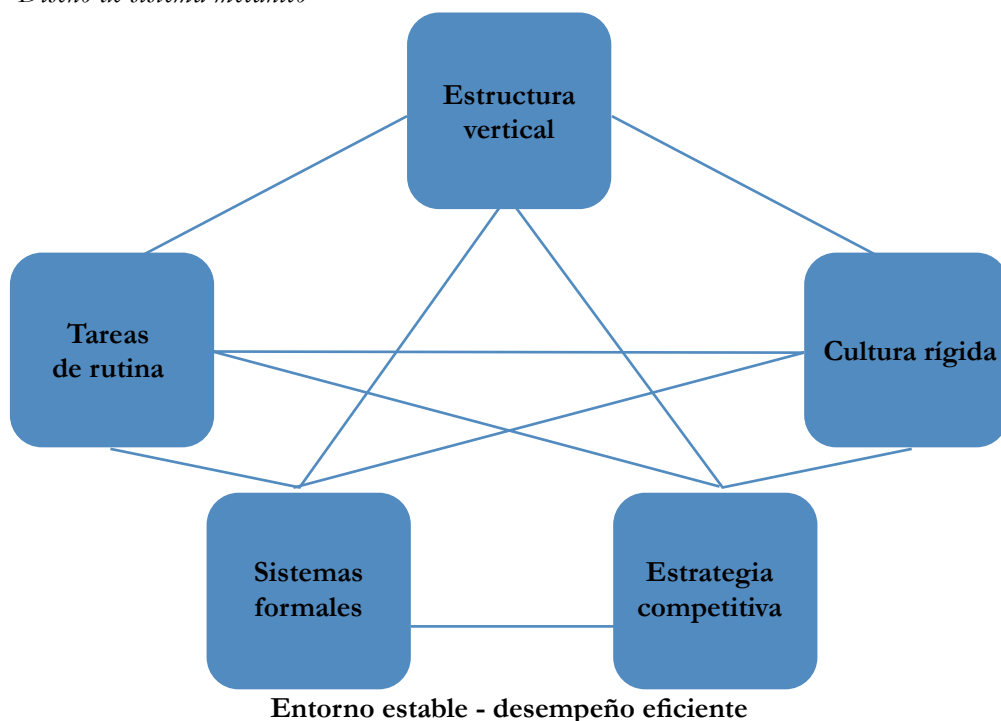
- a. **Especialidades personales.** Se define a esta área como el esqueleto de la empresa porque está compuesta de profesionales. Es decir, está conformado por contadores, ingenieros de software, publicistas, comunicadores, diseñadores gráficos, gerentes y ejecutivos. Por lo tanto, es el cerebro y esqueleto de la compañía para que se encamine.
- b. **Secuencia natural del trabajo.** Los administradores deciden dividir el trabajo para ahorrar tiempo. Si una empresa tiene producción, una parte del personal se encarga de fabricar el producto, y la otra parte, de venderla al público. Esta división de actividades se denomina especialización horizontal.

- c. **Plano vertical.** Hay una jerarquización en una empresa. Esta debe ser adecuada y respetada; ya que —de no ser así— el trabajo y la efectividad podrían estar en peligro. Por ello, los administradores deben conocer que la mano de obra multifuncional —aunque sea un poco más barata— pone en riesgo a una parte y, en caso especiales, a toda la empresa.

Con respecto a lo mencionado, se les denomina diseño de sistema mecánico. En palabras de Daft (2019), se caracteriza porque las tareas están ordenadas según el trabajo ascendente común de la empresa. Además, habitualmente surge mínima colaboración entre los departamentos funcionales, así como la empresa está coordinada y controlada a través de una jerarquía vertical. Es decir, una autoridad que toma las decisiones a nivel superior.

Figura 9

Diseño de sistema mecánico



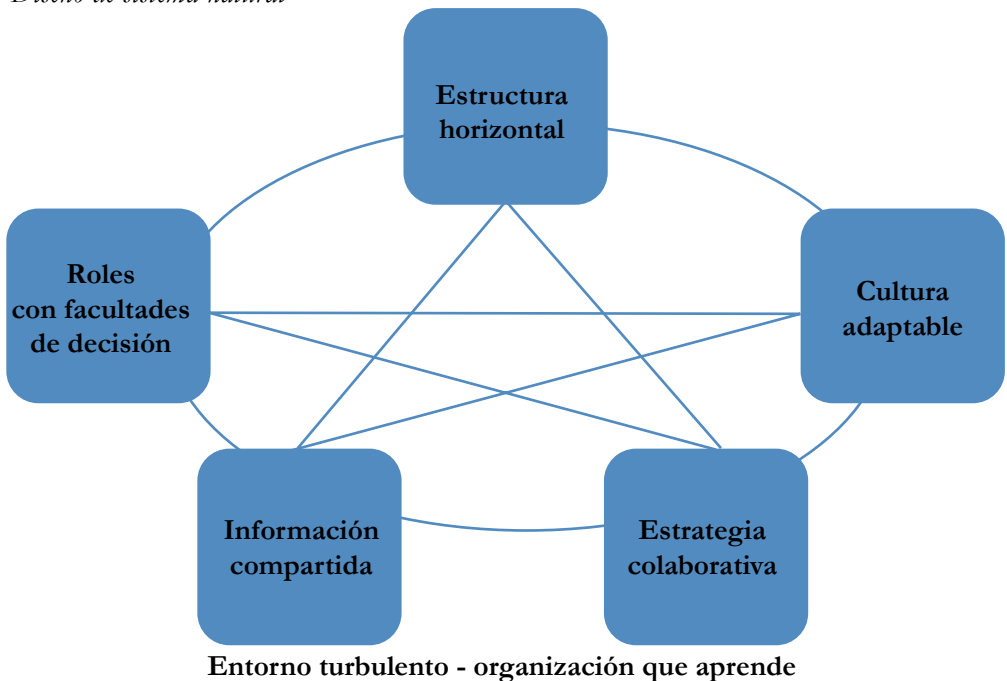
Nota. Tomado de Daft (2019a).

Otro modo de estructura es el diseño de sistema natural. Al respecto, Daft (2019) menciona que sería una manera más efectiva de organizar la empresa; ya que produce una mejor relación entre empleados y altos funcionarios. El autor sugiere en su investigación que, en vez de depender de reglas y jerarquías, los administradores deberían cuidar el sistema organizacional que representan, incluido el entorno externo.

El diseño de sistema natural, que menciona Daft (2019), implica que la organización mantenga los roles definidos; pero que, además, cada área tenga la oportunidad de decidir de modo estratégico lo que más le convenga. Asimismo, se busca que las estructuras en la empresa sean menos rígidas, propiciando una cultura flexible y consciente de la diversidad. Otro punto importante es que la información sea de conocimiento público para el uso pertinente de cada empleado. Estas ideas se refuerzan en la figura 10:

Figura 10

Diseño de sistema natural



Nota. Tomado de Daft (2019b).

Por último, Daft (2019) indica con respecto al diseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas ayudan a una mayor eficiencia. Las empresas impulsan una motivación para la innovación más que depender de productos estándar y enfoques obsoletos para la administración y el diseño organizacional

De esta manera, el autor confirma la importancia de repensar las estructuras tradicionales para suscitar la conformación de nuevos sistemas organizacionales que sean eficientes y útiles de acuerdo con las exigencias del mercado en la actualidad. Contar con una organización que apueste por el libre desenvolvimiento de sus miembros para la resolución de problemas, de modo innovador, será beneficioso para cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Con estos conceptos previamente explicados, se determina que la organización tiene que ser efectuada de la manera correcta; ya que el sistema operativo de la compañía depende de ello.

2.2.2. Administración hacia el cambio e innovación

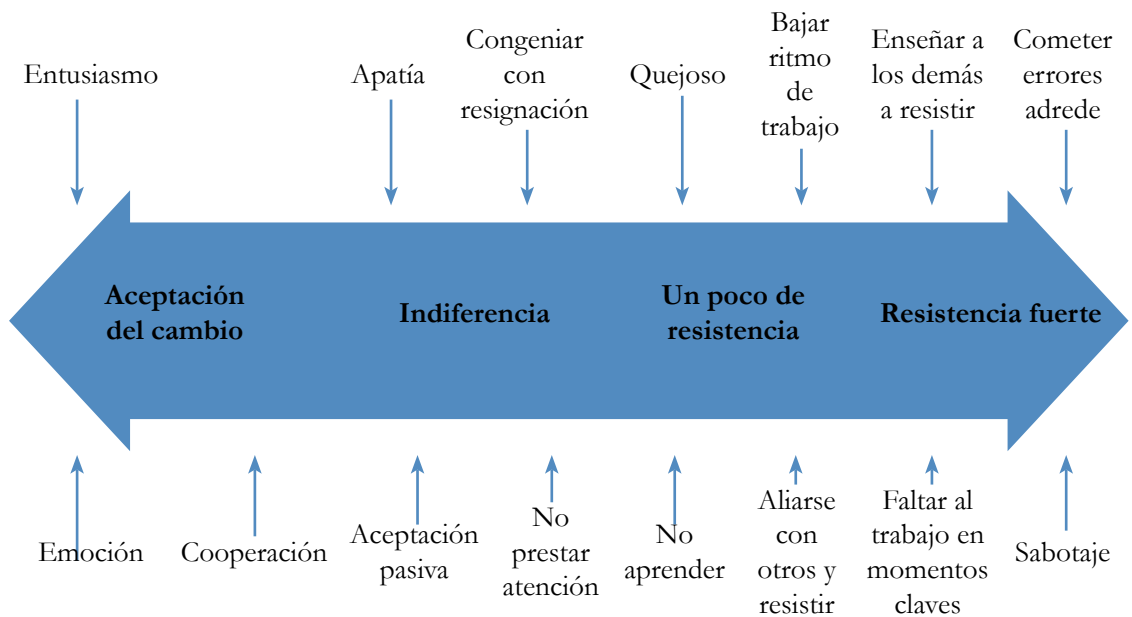
Para saber si los conceptos son los correctos, se tiene que realizar un análisis mediante el FODA y localizar los problemas. Asimismo, es importante estudiar las ganancias que generó la empresa, los productos o servicios, así como la opinión del público objetivo si se logró satisfacer las expectativas del cliente. Si se encuentran problemas o errores, los administradores tienen la opción de cambiar la organización de la empresa para obtener mejores resultados.

a. **Agente interno de cambio.** La administración analiza entre los puestos más altos de la jerarquía y busca el integrante más reciente para solicitarle una reestructura (organización o procesos). En este sentido, espera que este integrante —quien recién ingresó a la compañía— haya logrado analizar las deficiencias que tiene el sistema de trabajo y sugiere una posible solución para seguir con el proceso de crecimiento que todos se han propuesto. La función del agente interno de cambio es borrar las barreras entre los departamentos de la empresa, además de lograr una mejor comunicación y un compartimiento de información de manera más continua. Finalmente, cambiar el ambiente laboral y ayudar a la motivación creativa del grupo de trabajo.

b. **Agente externo-interno de cambio.** En este caso, no se busca a un grupo de personas para que ejecuten las futuras reformas. La administración escoge a los integrantes de Recursos Humanos (RR. HH.) o altos gerentes y directores; el agente externo no es parte de la empresa. No obstante, está en constante interacción con los dueños y directivos de la compañía para contar con un seguimiento más profundo del sistema de trabajo. Se espera que con estas dos opciones se obtenga el reforzamiento del sistema de trabajo; pero en ciertas ocasiones casi el 40% de las empresas, que quiere cambiar su organización, presenta resistencia al cambio. Esto se debe a muchos factores. Por ejemplo, a la costumbre establecida, la familiaridad con los procesos, el pensamiento de despido laboral si no hay adaptación del nuevo proceso, etc.

Figura 11

Proceso de la resistencia y adaptación del cambio



Nota. Tomado de Ivancevich et al. (2006).

La Figura 11 explica cómo es el proceso que se debe transitar cuando se quiere ejecutar un cambio, pero el cambio tiene dos tipos de resistencia de acuerdo con el grupo de trabajo. La resistencia individual y colectiva. En este sentido, las resistencias son las respuestas al miedo de cambio, a miedos que amenazan sus intereses laborales, sociales y económicos.

- a. **Resistencia individual.** Los trabajadores, que tienen una resistencia individual, sienten que su trabajo está siendo amenazado y, por lo tanto, su situación económica también. Cabe recalcar que el círculo social en la empresa se encuentra amenazado. Entonces, al instaurarse la idea de cambio, también sugiere un cambio de personal si lo requiere la situación.
- b. **Resistencia organizacional.** La amenaza y temor se reflejan en un área de la empresa. Por ejemplo, el área de atención al cliente, el área de producción o la misma gerencia; el temor es sistemático porque está atentando en la forma en cómo se trabaja en conjunto, además, se encuentran las mismas amenazas que en la resistencia individual. No obstante, la resistencia al cambio se topa más con el poder que tiene el área en la jerarquía de la empresa (Ivancevich et al., 2006).

El subtema explicó las características de los agentes de cambio y cómo surgen resistencias de acuerdo con la situación. Para obtener mayor tasa de éxito en la innovación los agentes de cambio, los responsables del proceso deben sostener discusiones y charlas abiertas con todas las áreas para acceder a todas las fuentes de información. Asimismo, explicar que fracasar es parte del proceso y capacitar, de manera constante, al personal para acelerar y optimizar el sistema de trabajo.

2.3. Cultura organizacional

Para entender qué es cultura organizacional, primero se debe comprender el término *cultura*. Para Podestá (2006), esta última es un grupo de costumbres, tradiciones, actividades y símbolos que le otorga identidad a las personas. En cuanto a la cultura organizacional, es lo mismo. Es decir, inserta costumbres, tradiciones, actividades y símbolos en los colaboradores de la empresa para crear un mejor ambiente laboral. En este sentido, incorporar una cultura organizacional suele ser un proceso tedioso, por el cual el personal debe

comprender e identificarse con esa cultura, diferenciarse de la mano de obra de otras empresas, y sentirse integrado con sus otros compañeros de trabajo. La cultura organizacional se compone de los siguientes criterios:

- a. **Desarrollar un sentido de historia.** Se refiere a explicar la historia de modo detallado. Además, de comunicar sobre los héroes y las personas representativas de la historia.
- b. **Sentido de identidad.** Se relaciona con el modelado de las funciones, las normas y los valores de la empresa para asumir un verdadero liderazgo.
- c. **Fomentar un sentido de pertenencia.** Las actividades que se desarrollan son capacitación, socialización, reclutamiento y sistemas de recompensa.
- d. **Intercambio creciente entre los miembros.** Se realiza el contacto con los miembros, la toma de decisiones y la coordinación del grupo de modo participativo.

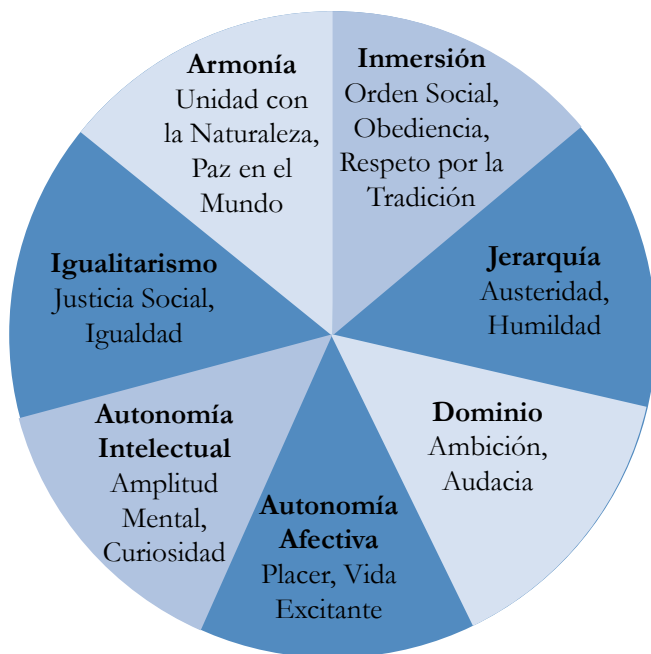
A continuación, se explicará qué son los valores culturales y la función de la cultura.

2.3.1. Valores culturales

Son las conexiones ideológicas que comparten las personas en ciertas situaciones. Al crearse esas conexiones, nacen los valores y el aprecio. En el campo empresarial se define como valor cultural los objetivos y las actividades fuera de lo común.

Figura 12

Esquema de valores culturales



Nota. Tomado de de Eduardo (2017).

2.3.2. Funciones de la cultura

La función de la cultura en una sociedad es crear identidad a las personas que se sientan identificadas con ciertas ideas (raza, territorio, símbolos, etc.). Entonces, la cultura empresarial tiene como función esencial la identidad a sus colaboradores, así como sus productos o servicios (Podestá, 2006).

Así, es una parte esencial de la empresa, pues es la que crea el buen ambiente laboral y, sin ella, no se logra una eficacia óptima del trabajo de la persona. Muchas corporaciones alrededor del mundo crean tradiciones para motivar al personal.

La cadena de restaurante Hooters permitió que sus meseras vistieran ropas pequeñas y bailaran para los clientes. De esa manera, posicionó la marca y le brindó identidad. Otro ejemplo es Google, el cual implementó gimnasios y patio

de juegos en sus oficinas, lo que motivó la productividad del personal hasta tres veces. Se concluye, de esta manera, que la cultura organizacional afecta de manera positiva a todo tipo de empresas.

2.4. Compromiso organizacional

Compromiso es una palabra que asusta frecuentemente a los hombres, y, ansiada para las mujeres. El significado más cercano es fidelidad o lealtad y, por eso, los aterroriza. En términos empresariales, el compromiso no solo se encuentra reflejado entre la marca y el cliente, sino en los colaboradores con el trabajo que realizan todos los días.

Se refiere a la fidelidad del personal para seguir la nueva estructura de orden que se ha propuesto. Una forma de crear fidelidad es que la empresa pague en los días correspondientes a sus colaboradores, otorguen descuentos, se respeten las horas de trabajo, ceda los días de vacaciones y los servicios sociales. Si la empresa genera el compromiso de sus colaboradores, estos responderán de la misma manera.

De acuerdo con Ivancevich et al. (2006), el análisis del personal a los propios gerentes y puestos más altos arrojaron como resultado si hay compromiso con el trabajo. Entonces, lograr que la cabeza de la empresa sea encuestada y analizar el punto de vista de las demás áreas y puestos de trabajo inferiores, permitirán conocer si el problema es la organización total de la empresa o deriva de las jerarquías más altas.

Normalmente, los dueños y los altos mandos de las corporaciones no suelen ser encuestados por el personal; todo el proceso de ambiente laboral se lo designan al área de RR. HH. Al ser los dueños y los gerentes, además de contar con una mala organización, tienen como argumento que el personal no sabe del negocio.

2.5. Cambio organizacional y ética

El último término para analizar será la ética. Por descripciones generales, es el estudio del comportamiento humano, qué es el bien y el mal, y compone

cierto tema de la moral. Para Torres (2014), se basa en lo que es bueno o no, las decisiones que se toman —sean buenas o malas— se fundamentan en la moral y la libertad. Teniendo claro este concepto y entendiendo qué es organización, el cambio surge en la empresa.

Como se sabe, la globalización y las nuevas empresas modernas impulsan nuevos métodos de trabajo que son más exitosos que hace 20 o 30 años atrás. No basta con solo ser responsable o llegar temprano al trabajo para ser el empleado del mes; sino un cambio de pensamiento y estrategia.

El cambio organizacional está reflejado en la efectividad y las ganancias anuales o trimestrales, pero el cambio de ética permitirá un cambio a nivel profundo. Uno de los primeros cambios es entender que el cliente no siempre tiene la razón. Henry Selfridge creó la frase “El cliente siempre tiene la razón” en 1909, justificando que siempre hay que darle al cliente lo que pide, así el vendedor lo tenga.

El primer cambio de ética es entender que, si el cliente tiene la razón, no necesitaría los servicios o productos que se le ofrece. Entonces, ofrecerle al cliente algo que no se tiene, es sobrecargar a la organización de actividades porque el área de producción tiene que dejar de producir productos o servicios —que normalmente se fabrica— para fabricar uno en específico.

Posteriormente, saber si el producto satisfizo las expectativas del cliente, genera una gran incógnita en el área de estrategia de mercado, ya que no se sabe si valió la pena o no abandonar la producción normal por algo que pidió un cliente en específico.

2.5.1 Cambios en la ética

Cada decisión que se toma, sea buena o mala en una organización, no solo tiene repercusiones personales, sino que influye en la organización, los clientes y el público en general. Existen cuatro creencias cuando se toman las decisiones:

- a. La creencia de que la decisión no es “realmente” ilegal o amoral.
- b. La creencia de que la decisión es por el mejor interés del individuo o la corporación.
- c. La creencia de que la decisión es “segura” porque nunca será descubierta o publicada.
- d. La creencia de que la decisión ayuda a la compañía.

Entonces, estos puntos tienen que ignorarse más por toma de decisiones individuales que por un bienestar en conjunto.

Asimismo, hay una serie de reglas éticas para la toma de decisiones que se describen brevemente:

- a. *Las reglas funcionales.* Sugieren que se debe prever el mayor beneficio para la mayor cantidad de miembros de la organización.
- b. *Las reglas morales.* Consideran derechos, deberes y privilegios de los integrantes de la empresa.
- c. *Las reglas de justicia.* Deben ser imparciales y objetivas. Se tiene que velar por tomar decisiones equitativas y justas.
- d. *Las reglas prácticas.* Son precisas y claras; es decir, sin vacilación. Deben promover medidas aceptables por todos los miembros de la institución.

2.5.2 Cambios de organizacionales

A lo largo del capítulo, se han mostrado estrategias y métodos para el cambio organizacional. Si funciona, dependerá cómo usa la empresa las estrategias brindadas.

Para realizar los cambios de objetivos, se tiene que considerar que siempre habrá resistencia y tratar de eliminarla no será fácil. Para ello, se utilizan las constantes charlas y las capacitaciones a todo el personal.

Otra estrategia es el seguimiento de la cooperación continua entre el personal, al presentar nuevos modelos de actividades para que las ocho horas de trabajo no sean muy monótonas. Estos puntos previamente mencionados acelerarán los procesos de cambios en la empresa.

El análisis del personal de la empresa, desde las jerarquías más altas hasta el personal de limpieza, es fundamental para mantenerse en el mercado y competir con otras empresas. Ejecutar un cambio organizacional sin previo aviso y sin un estudio profundo podría fracasar y, en casos extremos, al cierre de la corporación.

Como lo explicó Aristóteles (1988), el hombre y su comportamiento es igual al de los animales ¿Qué sucede cuando el comportamiento cambia en una estructura? En el caso de los animales, cuando hay un cambio de líder, normalmente la estructura se sigue manteniendo, ya que se guían con base en sus instintos. Se sigue cazando y alimentándose, protegiéndose y reproduciéndose; estas actividades se mantienen para la preservación del grupo. No obstante, en el caso del ser humano, hay rechazo al cambio. En algunos casos, abandono del grupo; en el caso de las empresas, despido o renuncia del personal.

Para Gómez (1999), el ambiente de trabajo no debe ser modificado por el cambio organizacional; ya que es un instinto natural que el hombre cuando nota que hay un cambio en su espacio lo considera imperfecto y una posible amenaza. Y, para llevar a cabo el cambio organizacional de manera correcta, este debe ser reforzado por la buena comunicación, así como evitar las jerarquías.

Se enfatiza en las jerarquías, pues los puestos deben estar plasmados en un papel, aunque no expresarse en la práctica de cambio de organización. Al mantener un ambiente de superioridad en un proceso de adaptación, puede suscitar rechazo y esto no solo se refleja en la efectividad del trabajo, sino en el mismo ambiente laboral. Ello genera problemas entre los líderes y los trabajadores de rango más bajo.

Para disponer de una buena organización, se tiene que ser un buen líder. Asimismo, crear el ambiente correcto. Amorós (s. f.) considera que el ambiente laboral no lo fomentan los empleados, sino los jefes y los altos mandos con sus propias reglas; es decir, el comportamiento de la empresa deriva de las decisiones que ellos, los puestos más altos, tomen.

Los cambios organizacionales deben ser conducidos de la mejor manera y al ritmo del grupo de trabajo. Algunos estudios revelan que cuando un grupo de animales comienza a migrar, coloca a los miembros más viejos a la cabeza para seguir el ritmo. Entonces, los líderes se sitúan atrás para ver cómo está encaminando la migración. Este comportamiento animal debería ser usado en algunos casos y, en el caso de las empresas, no debe ser la excepción; ya que los trabajadores dependen de ella para vivir, así como los clientes de los servicios y los productos que ofrecen.

Para Ñaña (2017), el ser humano es un ser violento que protegerá su entorno solo para satisfacer sus necesidades. Este comportamiento ha sido integrado desde los primeros hombres modernos porque poseen mayor capacidad de razonamiento que otros animales. Asimismo, suscita un cambio organizacional que propicia que los empleados protejan su área de trabajo, insertando barreras. Por ejemplo, no se entregan los documentos porque son de esta área, el proceso no puede seguir sin la firma o autorización de tal persona o documento. Todas estas respuestas son comunes para mantener el sistema predeterminado; el líder debe ser capaz de eliminar estas barreras de manera coherente y sin ser una amenaza.

CAPÍTULO III

GERENCIA

EMPRESARIAL

En este capítulo, se describirán cuáles son las actividades que realiza el gerente y qué cualidades debe disponer este representante de la empresa..

3.1. ¿Qué hacen los gerentes?

De acuerdo con la última edición de la Real Academia Española (RAE), la palabra *gerente* proviene del latín *gerens* que significa el que dirige. En este sentido, un relato histórico aclararía un poco lo que significa.

El poeta griego Homero en *La Ilíada* cuenta sobre una guerra duró 10 años entre Troya y Grecia. Señaló a varios héroes y generales que lucharon hasta el cansancio. En este sentido, una parte de la historia menciona como Aquiles quien, con un puñado de hombres, los dirigió desde su embarcación y conquistó las playas de Troya. Otras versiones narran que los troyanos se sentían motivados cuando Héctor, su general y líder, iba con ellos a continuar la guerra.

Alejandro Magno logró conquistar Europa, África y una parte de Asia. Su imperio era tan grande que abarcaba un cuarto del mundo. De ahí que los historiadores enfatizan que el conquistador antes de tomar nuevas tierras motivaba a sus soldados de las maneras más extremas.

Según las fuentes, una vez Alejandro Magno ordenó quemar los barcos de su ejército para motivarlos, el conquistador miró a sus hombres y les dijo: “Si quieren regresar a su patria, tendrán que ganar, construir nuevos barcos y zarpar”. La historia cuenta que los hombres de Alejandro Magno fueron superados 3 a 1, y ganaron sus nuevas tierras con la motivación de su líder.

Después de realizar un breve recorrido por la historia universal, se confirma que la función del gerente se relaciona con la del líder. Un ejemplo claro es Alejandro Magno; puesto que motivaba a los individuos que estaban a su alrededor y, además, conocía de manera precisa los recursos con los que contaba. De esta manera, los gestiona adecuadamente según el propósito trazado: regresar a su patria.

Figura 13

Alejandro Magno dando órdenes a sus generales



Nota. Tomado de Elliot (2019).

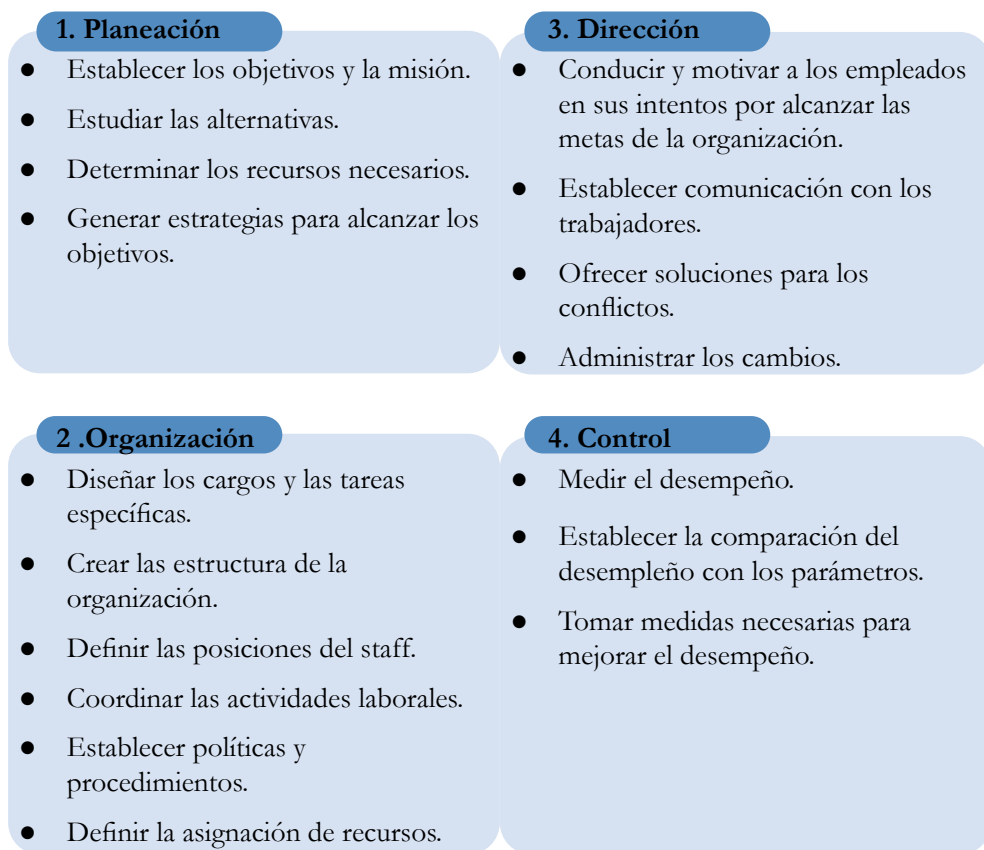
Robbins y Judge (2009) mencionan que un gerente debe planear, organizar, dirigir y controlar. La gerencia en una empresa es la encargada de determinar cuál será la meta de la organización. En tanto, los gerentes planifican cómo llegar a estas metas, así como las estrategias que utilizarán para lograrlo. La siguiente función es organizar. En este sentido, los gerentes también son los responsables sobre el funcionamiento de la empresa, así como establecer qué actividades se realizará cotidianamente mediante el reporte.

Dirigir es otra de las funciones que realizan los gerentes. Los líderes que dirigen, por lo general, se encargan de motivar a su personal, resolver conflictos entre empleados y guiar los procesos necesarios. La última función requiere que no haya problemas en los procesos. Asimismo, observar el desempeño del personal y garantizar que todo esté marchando bien.

Para una mejor comprensión de las funciones que realiza el líder, se presenta el siguiente organigrama con la descripción de cada una de ellas de acuerdo con la Figura 14:

Figura 14

Organigrama de las cuatro actividades de un gerente



Nota. Tomado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

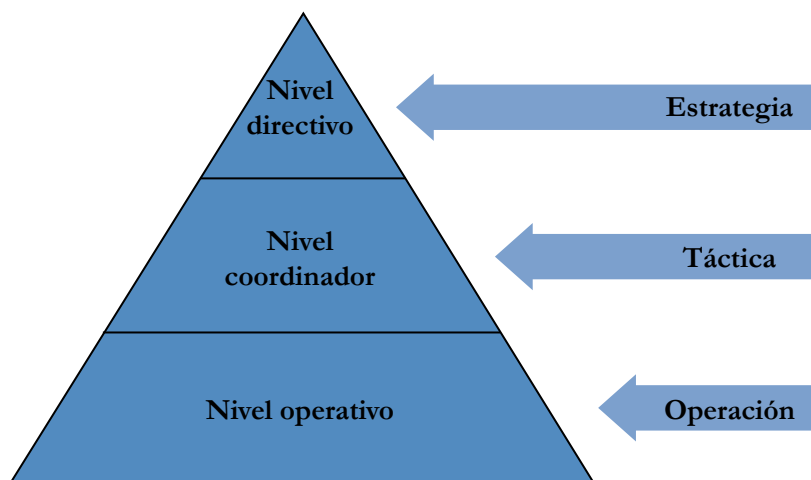
En la primera parte del capítulo, se ha descrito qué es lo que realiza un gerente y cuál es su función. Aparentemente es fácil, pero si lo fuera todos los empleados serían gerentes. A continuación, se conocerá más de este importante puesto en una empresa.

3.2. Aproximación descriptiva a los niveles de gerencia

Un gerente debe saber dominar tres niveles para considerarse óptimo para la empresa. Si un gerente no domina estos tres niveles, es posible que la compañía presente graves problemas.

Figura 15

Pirámide de niveles gerenciales



Nota. Tomado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

3.2.1. Nivel directivo

En este nivel, el encargado toma las estrategias diarias y tiene la visión que mueve las acciones de la empresa. Se debe actuar con suma precisión, si no es así, podrían ocurrir problemas, pérdida de clientes y dinero.

3.2.2. Nivel coordinador

En este nivel no es un solo encargado, son varios o un área en específico. Ellos deben contar con las habilidades técnicas para resolver problemas operativos. Su planificación de actividades debe ser específica; ya que de esta área se designarán las acciones de las estrategias de la empresa.

3.2.3. Nivel operativo

El gerente tiene encargado realizar las estrategias planeadas; es decir, elabora y ejecuta tareas con buena gestión. En este nivel solo es la ejecución de la estrategia con resultados satisfactorios.

3.3. Gerencia estratégica

La estrategia del gerente debe ser parte de una adecuada toma de decisiones para la empresa, desde establecer el horario hasta saber con quién asociarse. Para González et al. (2019), la toma de decisiones suele ser un proceso que involucra la evolución de alternativas, el juicio y la elección de una alternativa. El gerente —antes de elegir una opción— se basa en la práctica y la experiencia para predecir lo que sucederá, si escoge entre *negro* y no *blanco*.

Una manera para alcanzar a tomar una buena decisión se basa en los datos obtenidos por el gerente. La recolección de datos e información, sea escrita u oral, permitirá que el gerente o quien esté a cargo ejecute una decisión adecuada.

Para saber si fue una buena decisión, se deben considerar estos puntos:

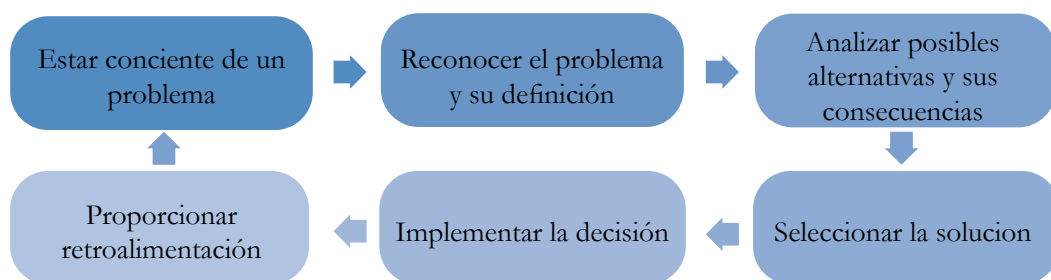
- a. Otorga a los empleados un sentimiento de inclusión en la toma de decisiones de la organización
- b. Permite que los obreros se interesen en la organización y los impulsa a laborar para optimizar la compañía; ya que sus proposiciones son escuchadas y consideradas.

- c. Varias modificaciones importantes no son exigidas por la gerencia; son los propios empleados quienes las pusieron, evitando que se generen protestas.
- d. Los círculos de calidad son voluntarios y no un instrumento gerencial.
- e. Incentivan la comunicación entre la gerencia y los empleados, lo cual es fundamental para el trabajo y el desenvolvimiento cordial en la empresa.

A continuación, se presenta la Figura 16 con el organigrama para la ejecución de la estrategia.

Figura 16

Organigrama de ejecución de estrategias



Nota. Tomado de González et al. (2019).

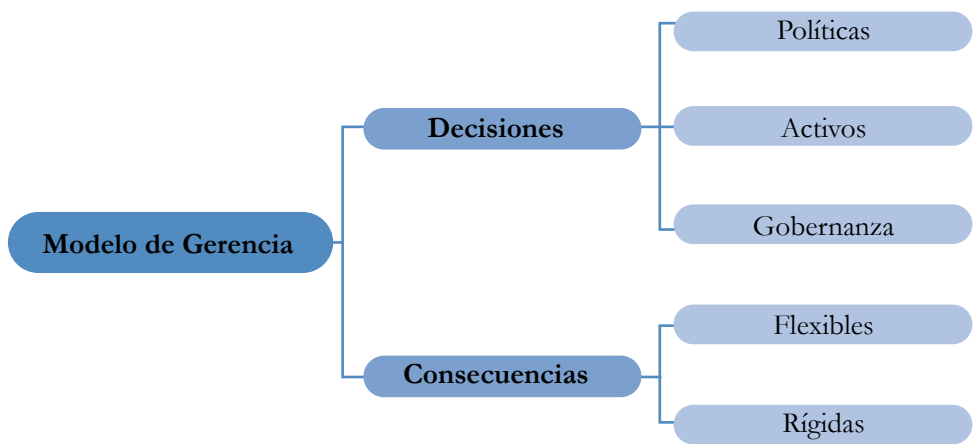
3.4. La innovación en la gerencia

No se refiere a colocar un computador en el escritorio del gerente y que aprenda a usar las redes sociales, sino que aprenda a guiar un buen producto o servicio y mantenerse en su puesto de mercado; ya que, con la nueva generación de gerentes, estos pueden alcanzar de una mejor manera al público. Un gerente, en este sentido, reconoce que debe actualizarse. Por ende, las estrategias que usaban en la década de 2000 al 2010 no serán las mismas que para estos años. El público cambia, así como su propia mano de obra. Incluso, en algunos casos, no necesitan al gerente en ciertas empresas.

La empresa Meta—dueña de Facebook, WhatsApp, Instagram y Messenger—ha revelado que tiene una inteligencia artificial para tomar las decisiones de la empresa. En otras empresas, como en Google o Apple, la inteligencia artificial sugiere mejoras y soluciones a los gerentes para que dispongan las mejores opciones, además presenta un posible escenario de lo que pasaría si deciden cierta opción.

Figura 17

Modelo de la gerencia



Nota. Tomado de Landazury et al. (2018).

Asimismo, la innovación en el área gerencial no debe intervenir en los procesos tradicionales del encargado como liderar correctamente al grupo de trabajo, guiar la gestión de proyectos, etc. Además de las funciones tradicionales que desarrollan los gerentes, en la actualidad estas actividades se han modificado con el objetivo de optimizar la relación entre los miembros de la organización.

La innovación en la gerencia también requiere del cambio de organización, ya que un líder debe cambiar sus estrategias continuamente para producir prosperidad económica en las empresas. El cambio de organización debe influir de manera positiva en la innovación de la gerencia, y los encargados deben aceptar que su manera de pensar es obsoleta ante el avance del tiempo y la globalización.

Tabla 2

Cuadro de funciones innovadoras de un gerente

Funciones	Descripción
Liderazgo	Manifiesta el grupo de roles y habilidades de los directivos que posibilitan un manejo efectivo del conocimiento. La responsabilidad más importante es ayudar a la gente a aprender. No requiere saber todas las respuestas, sino entender lineamientos claves como los límites y el potencial del conocimiento; los recursos técnicos, organizativos y económicos que pide su desarrollo; la dirección y la velocidad del cambio; su riesgo, entre otros.
Cultura	La cultura de aprendizaje exige un ambiente de confianza y seguridad que impulse la innovación y el riesgo, así como incentiva al trabajador a expandir su capacidad de aprendizaje. Asimismo, lo familiariza con las nuevas variaciones del ambiente laboral. Se enfatiza en un complejo compromiso por parte de todos los grupos implicados con esta idea; la dirección que designa autoridad los miembros de la empresa que asumen responsabilidades.
Tecnología	Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) facilitan el procedimiento de aprendizaje al facilitar la gestión y almacenamiento de la información. Así, cuatro son sus funciones: a. Codificar el conocimiento, de manera que sea fácil reconocer los atributos o las características que la convierten importante; b. distribuir el conocimiento al objeto para garantizar un fácil acceso; c. posibilitar su transferencia; y d. permitir el estudio y la participación necesarias para su desempeño.
Sistema de medición	Son diversas las actuaciones que, en beneficio del aprendizaje, se están incorporando en las empresas. Entonces, resulta importante una estructura de valoración que impulse y garantice la mejora continua en el proceso de aprendizaje. Por ende, es importante que las empresas valoren su capacidad de ejecutar desarrollos futuros, donde se estimen no solo los criterios financieros, sino también las inversiones orientadas a incrementar la capacidad de los trabajadores, los sistemas y los procedimientos organizativos.
Política de RR. HH.	El conocimiento esencialmente está almacenado en las personas. Por lo tanto, la gestión del conocimiento atraviesa el crecimiento de sus portadores. La formación es un tema clave. Entonces, es urgente anotar el cambio que resulta en esta práctica. En efecto, el individuo desarrolla un rol más activo en la conceptualización de sus propios objetivos de educación, así como una mayor concordancia de la enseñanza con los objetivos de la empresa. Por último, se le presta mayor atención al cómo aprender versus al qué aprender.

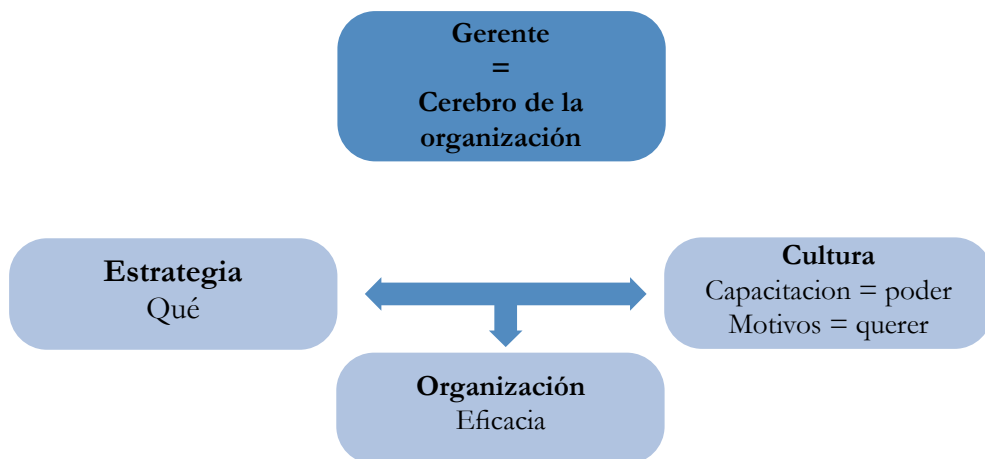
Nota: Tomado de Landazury et al. (2018).

3.5. Gerencia en el tiempo actual

Así como los grandes líderes de la historia Julio César, Gengis Khan o Temístocles, un gerente de cualquier empresa del mundo tiene que pensar en un solo objetivo, que es el éxito. A diferencia de los antiguos líderes de la historia que usaban métodos agresivos y estratégicos para conseguir sus objetivos, un gerente debe ser un estratega, cuya única arma debe ser sus decisiones y su personal de trabajo. El gerente actual, entonces, tiene que considerar las siguientes competencias que se le presentan:

Figura 18

Funciones gerenciales



Nota. Tomado de Crissien (2005).

3.5.1. Competencias conceptuales

Un líder —quien tiene conocimientos en competencias conceptuales— percibe a la empresa como un sistema de engranajes o el cuerpo humano. Las áreas funcionales se convierten en órganos o componentes mecánicos de ese cuerpo empresarial. Así, cada área de negocio, cada zona —como el mercadeo y las finanzas— son órganos o piezas que deben ser cuidados de manera individual para lograr el buen funcionamiento del cuerpo o la máquina.

3.5.2. Competencias técnicas

Un líder tiene conocimientos en competencias técnicas en su sistema de pensamiento, direccionado al cliente al inicio y el final de toda acción. Por ende, posee una visión mercadológica de la empresa. Utiliza el hemisferio derecho de su cerebro de una manera extraordinaria, de tal manera que lo convierte más creativo. Así, es coherente con lo que hace, piensa y dice. Es decir, su materia prima principal es el conocimiento técnico de la ciencia administrativa.

3.5.3. Competencias humanísticas

Un líder con estas competencias permite al gerente volverse líder querido y seguido por su gente. El líder humanista percibe en su personal del área de ventas como su principal activo y lo dice, piensa y actúa. Verdaderamente analiza bien a las personas; ya que en ellas percibe, siente y escucha la posibilidad de crecimiento personal y empresarial.

En los tres conceptos presentados, se genera un efecto positivo en la empresa. Así, el gerente debe esclarecer cómo está influyendo sus competencias en el área laboral. Saber qué realizar durante un problema, cómo motivar a la gente, cómo generar una comunicación de confianza y analizar la reacción de su grupo de trabajo son sus principales funciones.

Una forma de experimentar es cambiar las funciones o convertir al personal en multimedia. Para Crissien (2005), experimentar con el personal genera algunos conceptos que no estaban previstos. Por ejemplo, colocar al personal para ejecutar varias funciones aumenta el tiempo de producción, así como la calidad al servicio al cliente; ya que el personal estaría más capacitado para realizar diferentes funciones que —al final— se encuentran reflejados en un buen producto o servicio.

Si el gerente solo presiona para hacer correctamente las actividades, lo único que conseguirá es un mal desempeño, aunque un buen producto. Sin embargo, a la larga obtendrá un mal producto por el estrés que genera en el personal. Por ello, tiene que haber diferentes estrategias que alcancen de manera óptima al

grupo de trabajo. Por otro lado, los gerentes deben conocer cuál es el trabajo en las diferentes áreas y por qué hay ciertos procesos. Asimismo, cuál es el trabajo del área de ventas.

Por lo tanto, una empresa no sobrevive sin gerencia, ya que de ahí surgen las ideas para seguir manteniéndose en el mercado. Un gerente es como un conductor, sin él no hay rumbo, solo accidente. La empresa, de esta manera, depende netamente del gerente para saber cómo llevar a cabo su día. En caso de que el gerente se enferme, siempre hay un reemplazo llamado el subgerente.

En la actualidad, se han empezado a crear empresas sin gerentes de acuerdo con el diario El Comercio (2015), el cual publicó un informe acerca de las empresas que fueron constituidas sin un área gerencial. La filosofía de estas nuevas organizaciones es brindarles autonomía a los empleados para ejecutar sus propias estrategias y dirigir sus labores. Esta nueva estructura permite que el área de RR. HH y Administración solo ordenan la empresa, pero no la dirijan. En este sentido, estas empresas —que son muy pocas— alcanzan una mayor efectividad en ventas y atención al clientes que la empresa tradicional gracias a su autonomía interna.

CAPÍTULO IV

UN PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

En este capítulo, se recopilan las virtudes de la administración y las habilidades de su profesional correspondiente.

4.1. Administración como profesión

Resulta ser una profesión relevante e imprescindible, sea el rubro que fuere. Esta carrera proporciona y genera las condiciones para que sus trabajadores obtengan logros y metas en corto, mediano y largo plazo..

Figura 19

Daniel como administrador de Babilonia



Nota. Tomado de Toro (s. f.).

En este sentido, la Biblia relata la historia de un administrador de un gran reino. En este caso, el profeta Daniel sirvió como administrador de uno de los reyes del imperio Babilónico. Las sagradas escrituras mencionan que el rey babilonio confiaba tanto en el profeta, que le decía la cantidad de oro y comida del imperio. En este sentido, Daniel era tan bueno en su trabajo que el imperio prosperó económicamente gracias a él. Incluso, a pesar que convive con los paganos, siempre le fue fiel al Dios cristiano

Para entender qué es la administración, se debe comprender como un proceso que sirve para mantener controlado el ambiente donde uno radica, además es el encargado de que los grupos de trabajo cumplan sus objetivos diarios. Estas son algunas actividades que realiza la administración, así como las siguientes que se mencionan a continuación:

- a. Como gerentes ejecutan las funciones gerenciales de planificar, organizar, integrar personal, orientar y manejar.
- b. Se aplica a cualquier tipo de organización.
- c. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- d. La meta de todos los gerentes es crear valor agregado.
- e. Se ocupa de la productividad, lo que presupone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

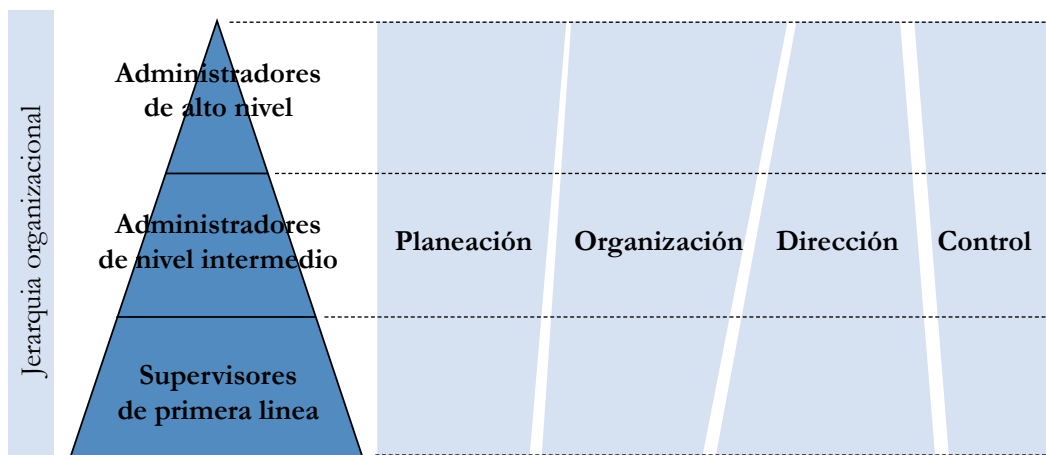
Diversos estudios revelan que la administración realiza cinco funciones básicas: planificar, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Sin embargo, hay algunos aspectos a considerar; ya que afectan los factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos. Los administradores, entonces, son capaces de trabajar en cualquier empresa.

La administración —en su flexibilidad para adaptarse a cualquier campo— propicia un orden más extenso. Por ejemplo, trabaja con la contabilidad y las finanzas porque toma las decisiones, especialmente cuando se ocupan cargos

de alta dirección. En resumen, se basa en los productos de su gestión y las áreas que planifica. Por otro lado, también se relaciona con la economía, pues la administración es un producto de la teoría económica.

Figura 20

Gráfico de responsabilidades de un administrador

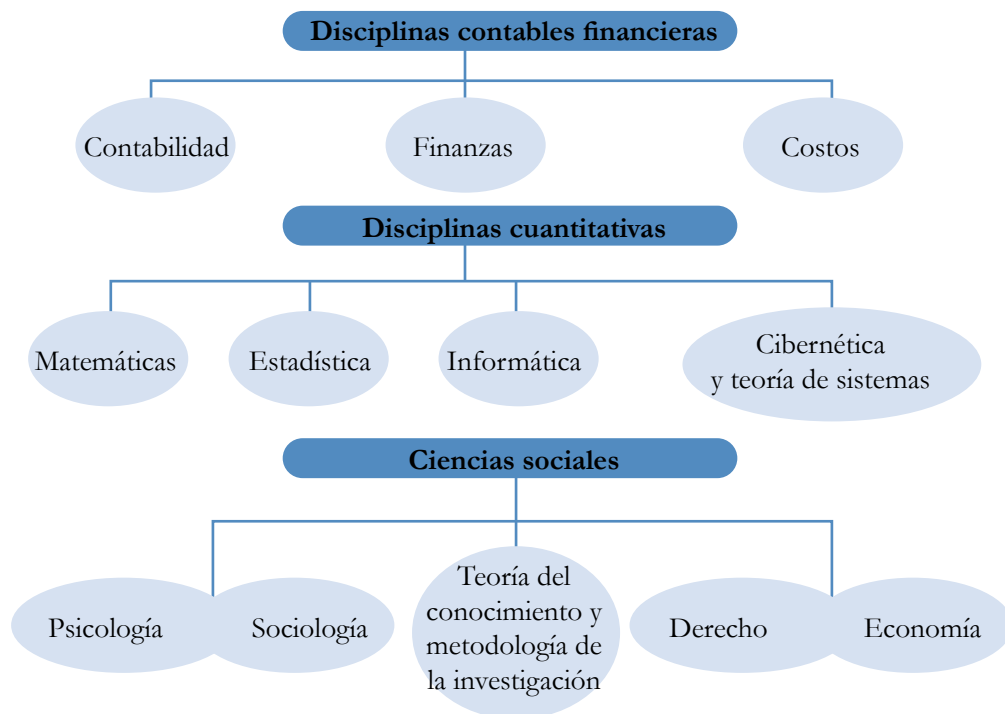


Nota. Tomado de Koontz et al. (2012).

En ciertos países de Europa, los administradores son titulados en Microeconomía, rama que estudia a las compañías. Además, en la época actual, la globalización se instaló en los mercados. Por ende, se exige que el administrador adquiriera una visión del fenómeno económico mundial. La última relación es con las ciencias sociales, cuyo apoyo es el estudio del comportamiento del personal y el cliente (Romero, 2015).

Figura 21

Organigrama de las relaciones administrativas con otros campos de estudio



Nota. Tomado de Romero (2015).

¿Qué es la administración a nivel global? Para entender esta pregunta, se debe comprender la globalización, un fenómeno permite la conexión a cualquier fuente de información. Lo que le otorga poder al administrador, sobre continuar el día laboral a otra sucursal de su empresa en otro país, es supervisar si los proyectos y los objetivos se están cumpliendo. En este sentido, ¿qué relación tienen la tecnología y la administración? De manera muy simple, se comprende este vínculo. Así, la respuesta está en nuestras manos y lo usamos todos los días: los teléfonos celulares o smartphones. El comercio inalámbrico nació en estos aparatos, obligando a los administradores a interactuar más con este medio de comunicación para alcanzar a su público objetivo (Koontz et al., 2012).

4.2. Relevancia de la administración

Cuando uno es joven y no sabe cuál carrera estudiar, es posible que administración haya pasado por la mente de todos; ya que es la más común. No obstante, ser administrador conlleva una gran responsabilidad y no solo en el ámbito empresarial, sino económico y social. En el desarrollo del subtema, entonces, es importante estudiar administración.

De acuerdo con Koontz et al. (2012), desde la década de los 50 se introdujo el concepto de que los administrados y hombres de negocios deben adquirir una responsabilidad social; es decir, cómo afectan las decisiones de las empresas en la sociedad. Un ejemplo son las publicidades de los cigarrillos Marlboro y la introducción de que las mujeres también fuman. En este sentido, la sociedad aceptó que las mujeres fumen en los 70, pero el aumento de cáncer pulmonar en ellas creció un 24 %.

También hay argumentos a favor de que las empresas obtengan más participación social, siempre y cuando no afecten de manera negativa como lo hizo Marlboro. Sin embargo, así como hay argumentos y estudios que sustentan que las empresas deben obtener más participación social, hay argumentos en contra, como se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Cuadro de argumentos en contra de la participación social de la empresa

Argumentos en contra	
a	La actividad más importante de las empresas es optimizar sus utilidades al orientarse solamente en las actividades económicas. El involucramiento social podría disminuir la eficacia económica.
b	En última instancia, la sociedad recompensa el involucramiento social de las empresas con precios más elevados, propiciando precios excesivos para las organizaciones que no designan bienes a las acciones sociales.
c	La participación social produce un frágil panorama de balanza de pagos internacional. El precio de los programas sociales, de acuerdo con el argumento, debería incorporarse al costo del producto. De esta manera, las compañías socialmente comprometidas, que venden en los mercados internacionales, estarían en desventaja al competir con otras de otros países que no soportan estos costos adicionales.
d	Las empresas ya tienen suficiente poder, y su participación social incrementa más sus fuentes de poder e influencia.
e	Los empresarios carecen de empatía social para solucionar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se limitan en las cuestiones económicas y sus capacidades no son adecuadas para los problemas sociales.
f	Las empresas son poco responsables con la sociedad y, a menos que se comprometan, no deben involucrarse.
g	Al no haber un pleno apoyo de la participación en acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.

Nota: Tomado de Koontz et al. (2012).

En la Tabla 3, se presentan los respectivos argumentos. Entonces, se determina que el estudiante de Administración tiene una labor importante a futuro que trata de disminuir las contradicciones presentadas. Por otro lado, los administradores son los encargados de analizar si el personal que ingresa a la empresa es el correcto. Esto se debe a que un buen personal de trabajo trata bien al cliente, y sabe acerca de la producción y función del producto. El administrador en el área de RR. HH., de esta manera, tiene que reclutar, seleccionar e integrar al nuevo personal si es que la empresa requiere de más producción. Además, para que el grupo de trabajo funcione y sostenga buena productividad, se deben planear las capacitaciones y fomentar un buen desarrollo organizacional.

4.3. Administrador y sus habilidades

De acuerdo con Simancas y Urribarri (2013), el puesto de administrador es complejo y multidimensional, además de que necesita de diversas habilidades en las cuales se destacan conceptuales, humanas y técnicas. Así, para que un administrador logre el éxito no solo depende de su desempeño y cómo trata a los clientes y las situaciones, sino de su habilidad para transformar conocimiento en acción, lo que resulta en un desempeño independiente

4.3.1. *Habilidades conceptuales*

Es la habilidad cognitiva para analizar la empresa como un todo y la relación entre sus partes. Agrega el pensamiento del gerente, el procesamiento de información y la facilidad de planeación. Es la capacidad de pensar estratégicamente, en pocas palabras, de adaptarse a una perspectiva global y a largo plazo. Todos los administradores necesitan las habilidades conceptuales, pero sobre todo los de alta dirección o en puestos más altos. Necesitan seleccionar los elementos más importantes de una situación y los patrones generales conceptuales para propiciar estrategias, así como acciones efectivas que permitan sobrellevar tal situación (Daft, 2004, como se citó en Simancas y Urribarri, 2013).

4.3.2. *Habilidades humanas*

Es la capacidad para trabajar eficazmente y colaborar con el grupo de trabajo. Se entiende en la manera en cómo el administrador se relaciona con la gente; incluye la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos. Permite que el personal se exprese sin temor al ridículo y alienta la participación continua. Las habilidades humanas se convierten cada vez más importantes y necesarias a medida que se expande la globalización. Actualmente, los administradores necesitan preocuparse por atender las necesidades emocionales del grupo de trabajo más que por las necesidades físicas relacionadas con la tarea del puesto (Daft, 2004, como se citó en Simancas y Urribarri, 2013).

4.3.3. Habilidades técnicas

Compone el conocimiento y la competencia con que se realiza una actividad, incluyendo el dominio de los métodos y las estrategias. Además, abarca el conocimiento especializado, la capacidad analítica, y el uso de herramientas y técnicas para resolver problemas de cualquier índole. Las habilidades técnicas se relacionan con la acción; es decir, con el trabajo de objetos sean físicos, concretos o procesos materiales (Daft, 2004, como se citó en Simancas y Uribarri, 2013).

4.4. Herramientas empleadas en la administración

Ser administrador conlleva a disponer de una serie de herramientas para evitar problemas y facilitar el trabajo personal y conjunto, además de cumplir los objetivos y ejecutar las políticas y los lineamientos necesarios para salvaguardar la empresa. En este sentido, supervisar el funcionamiento de las áreas de la entidad que proveen servicios de naturaleza administrativa y/o complementarios de apoyo a otras áreas de la organización.

4.4.1. Reingeniería

La administración coordina el cambio para todas las funciones del negocio que se encuentren afectadas. Las operaciones de negocio deben responder a los cambios iniciados por los factores de competencia, regulación, tecnología y mejoras internas.

4.4.2. Calidad total

La administración debe garantizar la buena atención al cliente de diferentes maneras (contestar rápido los mensajes, resolver quejas y siempre ser atento). Asimismo, garantizar un buen ambiente laboral.

4.4.3. Empowerment

La administración debe saber cuál es el potencial de su propia mano de obra. Entonces, continuamente tiene que medir la excelencia y el rendimiento de los procesos. Finalmente, saber cuáles son los errores del personal para informar en el cambio de organización.

4.4.4. *Outsourcing*

La administración al emplear esta técnica debe ser muy cuidadosa, ya que se trata de subcontratación de personal agregado. Es decir, que es un personal que trabaja por pocas horas y con probabilidades altas de que no realicen bien la labor que se le ordene.

4.4.5. *Benchmarking*

La administración tiene que realizar un análisis de sus estrategias más exitosas y efectivas. Posteriormente, analizar si ese éxito será a largo plazo o no. Mayormente se debe aplicar en el personal para mejorar de manera independiente.

4.4.6. *Just in time*

La administración se encarga de crear un sistema flexible que reduzca el trámite de los papeles, el cual está dirigido más para el área de producción. Con ello, se evita el deterioro y la caducidad de los productos, además disminuye el tiempo de carga y descarga.

Las anteriores son herramientas modernas que se usan en la administración, pero hay algunas más convencionales que aún siguen vigentes y que son igual de efectivas como se muestran a continuación:

4.4.7. *Inventario*

No es más que el detallado de las pertenencias de la empresa, como los equipos, muebles e inmuebles. Permite reconocer si faltan cosas o sobran. Se usan más para registrar el control exacto de todos los bienes (Villamil, 2010).

4.4.8. *Solicitud de servicios*

No se usa en todas las empresas, pero es útil en entidades públicas. Es un formato se utiliza para registrar las solicitudes sobre algún tipo de trabajo técnico. Este es un documento que indica qué tipos de trabajos se realizará en la empresa (Villamil, 2010).

4.4.9. Orden de trabajo

Facilita ordenar la ejecución de un trabajo o una actividad; deja constancia que el trabajo ha sido ordenado; asigna el responsable de realizar el trabajo; precisa el lugar, el equipo o dispositivo en el cual debe ejecutarse el trabajo; define el momento en el cual tiene que efectuarse el trabajo; controla el tiempo de duración del trabajo; permite que se elaboren otros documentos —como el formulario— para el control de materiales, insumos y mano de obra. En todo caso, esta herramienta es usada por las corporaciones y empresas grandes debido a que disponen de un personal más amplio (Villamil, 2010).

4.4.10. Reporte de intervención

Facilita registrar información detallada del trabajo que se ha realizado, además de guardar la fecha de inicio y culminación del trabajo, identificación del bien o instalación intervenida, reconocimiento del trabajador responsable de realizar el trabajo, y relación de las horas/hombres utilizadas en la ejecución del trabajo (Villamil, 2010)

4.4.11. Formato de solicitud de materiales o servicios

Sirve para solicitar materiales. Muy pocas empresas lo usan, pero sirve para contabilizar los materiales cuando se gasta en ellos. Asimismo, la razón por la cual se pide la solicitud y quien solicita el material. Toda esta información se guarda en esta herramienta (Villamil, 2010).

4.4.12. Informe de gestión

Se emplea en todas las empresas, ya que recopila la información de la productividad de la empresa, el control de costos y el control de gastos. Es una herramienta algo complicada porque para recopilar toda esa información se tiene que analizar una gran cantidad de datos y medir las variables (Villamil, 2010)

Las herramientas son usadas según el rubro de la empresa, unas son más usadas por las entidades del Estado y otras no. No obstante, su uso permite determinar cómo funcionan las empresas y cómo mejorar ciertos factores. La mayoría de las herramientas tiene la función de identificar cosas, datos y objetos, cuya finalidad es no realizar gastos innecesarios.

Así, se espera que el Área de Administración use de manera correcta estas herramientas; ya que, si no es así, se pierde valor monetario en el sentido que se emplea de manera inadecuada los materiales solicitados. Ello debido a que los bienes de la empresa se pueden perder o robar. Entonces, se tienen que comprar unos nuevos o que el trabajo no sea bien ejecutado y se deba realizar otra vez, desperdiciando tiempo y dinero. El administrador, entonces, debe evitar estos inconvenientes antes de que sucedan.

CAPÍTULO V

LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

En este capítulo, se explicará el liderazgo en la empresa y se determinará cómo un líder influye de manera positiva o no en el desarrollo de la organización.

5.1. Concepción sobre liderazgo

Pese a que la definición del liderazgo se registra desde hace algunas décadas, la función de los líderes en la historia ha sido notable. En la antigüedad, por ejemplo, se observa el manejo de un solo individuo sobre grandes grupos humanos a través de actividades definidas, las cuales se desarrollaron de modo ordenado y óptimo.

Si se revisa detenidamente los acontecimientos más relevantes de la historia, se percataron de que existieron hombres y mujeres que destacaron por sus habilidades para gestionar recursos, orientar personas, motivar poblaciones, entre otras actividades. Trasciende, entonces, la afirmación de que los líderes estuvieron presentes en diversas coyunturas para guiar a los demás hacia la búsqueda de un propósito o la culminación de una meta.

Estrada (2007) afirma que a lo largo de la evolución humana se han alabado varias de las acciones que realizaron los dirigentes de los gobiernos, empresarios, deportistas, héroes o personas de cualquier índole que buscaban lograr un objetivo determinado para satisfacer sus necesidades, así como los grupos que dirigían. La autora menciona la importancia de estas personas, cuyas actividades loables fueron registradas desde años remotos en las civilizaciones antiguas. La presencia, por ejemplo, de los cazadores, los recolectores, los descubridores del fuego, los inventores de objetos y los creadores de leyes fue determinante para elaborar la cronología de la historia que en la actualidad se conoce. Así, estos primeros líderes forjaron el crecimiento y el avance de las civilizaciones a partir de sus producciones y obras.

Estrada (2007) sostiene que una de las civilizaciones más destacadas, por los conocimientos que han permanecido hasta ahora, es la griega. Los griegos influenciaron en el comportamiento de su sociedad y otras latitudes que arribaban a sus tierras para conocer los alcances legislativos y jurídicos, así como los primeros vestigios de ciencia. Al respecto, afirma que surgieron como cultura dominante, luego de otras culturas como la babilonia. Asimismo, tuvieron influencia de profesionales en la ideología moderna y, lo más importante, se discutía sobre el origen y la composición del Estado, lo que permitió el desarrollo de un gobierno democrático.

Gómez (2011) sostiene que a través de la historia el concepto de liderazgo fue variando; sin embargo, no niega la importancia de los primeros líderes y lo que hicieron, indicando que al principio eran considerados como los enviados por los dioses; o sea, semidioses.

En la Edad Media, el poder estaba concentrado en la Iglesia. Por lo tanto, era de esperarse que los líderes sean los sacerdotes y autoridades del clero; ya que ellos poseían un diferencial frente a los demás individuos: la religión.

En las siguientes épocas, la función del líder abarcaba otros ámbitos de la vida del hombre. En un inicio, por ejemplo, las actividades estaban orientadas a fines de caza, pesca y recolección. Después, con el transcurso de los siglos, se pensó en la justicia y los valores morales. En este sentido, luego de la caída de la iglesia y el dogma, se observó que la función del líder también varió. Desde la Primera Revolución Industrial hasta nuestros días, la labor de los líderes se ha enfocado en orientar los ámbitos sociales, políticos y económicos, siendo este último uno de los más estudiados en la actualidad.

Así, queda claro que la función de los líderes siempre fue relevante en la historia; pues con sus acciones transformaron la coyuntura en la que vivieron, conduciendo nuevas perspectivas y desafíos para la humanidad. Por otra parte, Weihrich et al. (2017) mencionan que el liderazgo es un aspecto relevante de la administración. También advierten que un factor crucial es la función que ejerce el séquito, pues sin este grupo de personas no sería factible lograr los objetivos planteados por el líder. En tal sentido, los seguidores muestran su

disposición a seguir lo encomendado por el líder, quien debe retroalimentarse y motivarlos constantemente para suscitar una mejor conexión, así como un clima organizacional y laboral adecuado.

El liderazgo, afirman Weihrich et al. (2017), se define como la influencia que ejerce el líder sobre otras personas que tienen afinidad con él. Este hecho es considerado un arte; puesto que el líder tendrá en sus manos el entusiasmo, la alegría, la intensidad y la confianza del grupo.

5.2. Una mirada a la teoría de liderazgo

El concepto de liderazgo fue estudiado en diversos momentos de la historia. En la actualidad, la teoría ha agrupado varias perspectivas que giran en torno a la función del líder, las características, los desafíos que afronta, etc.

Noriega (2008) reúne en las teorías del liderazgo vigentes y las postula en dos formas. La primera es el liderazgo formal, donde se encuentran las personas que han sido elegidas para ejercer su poder de modo formal; es decir, en organizaciones y empresas. La segunda, el liderazgo informal agrupará a todas las personas que alcanzan a poseer influencia debido a las habilidades que disponen para administrar recursos y ofrecer solución a los problemas de los demás.

Por otro lado, Noriega (2008) indica que la teoría del liderazgo que más se aplica es el modelo del liderazgo situacional. Esta teoría afirma que el liderazgo es flexible en su modo teórico y práctico; es decir, se adecúa al contexto y situación según los requerimientos y las necesidades del líder. De este modo, la motivación, capacidad y experiencia del líder, se encuentra reflejada en situaciones adversas, dinámicas o favorables. El efecto más importante es que el líder se convierta en un agente activo y efectivo con respuestas apropiadas para cada situación que se le presente.

Gómez (2011) manifiesta, sobre las teorías del liderazgo, que algunos enfoques fueron evolucionando a través del tiempo. Se han dejado de lado las teorías que abarcaban, solamente, las características personales de los individuos para propiciar teorías que abordan el contexto, la coyuntura, los indicadores de desarrollo, la política y creencias de la época, etc. De este modo, se concibe al

liderazgo como teoría que contiene un eje transversal, donde están inmersos muchos aspectos o ámbitos de la vida del ser humano.

5.3. Afirmaciones sobre gerente-líder

En toda institución es importante destacar la función de la persona que asume el liderazgo, pues son los encargados de conocer los aspectos más representativos de la empresa o institución (misión, visión y objetivos). Además, saben las destrezas de los miembros de su equipo y la función que cumple cada área. Este último aspecto fortalece la relación entre el líder y sus seguidores, constituyendo una ventaja para el cumplimiento de la operatividad de la institución a la que pertenecen.

Crissien (2005) sostiene que el líder organizacional debe procurar consolidar la misión y la visión de la empresa. El objetivo principal es el compromiso de los miembros que guía a partir de las estrategias y la cultura organizacional. En palabras de Crissien (2005), el gerente líder es el cerebro de la organización. Por ello, las empresas actuales destinan gran parte de sus recursos a la capacitación de los RR. HH. Al respecto, indica que el líder está configurado como el alma que impulsa a los miembros a compartir el proyecto de vida congruente.

Las competencias del gerente líder, desde la perspectiva de Crissien (2005), son las siguientes:

a. Competencias conceptuales

Comprende que la empresa es un sistema que cuenta con áreas funcionales con una determinada cantidad de acciones que posibilitan la productividad. El líder —quien domina las competencias conceptuales— es un visionario. Conoce el estado actual de la empresa y orienta sus actividades a la búsqueda de un mejor posicionamiento.

b. Competencias técnicas

Es conocedor de los recursos con los que cuenta y los administra sabiamente. Estos recursos son de índole financiera, física, humana y tecnológica.

c. Competencias humanísticas

Domina las competencias humanas y se convierte en un ejemplo para los demás. Es empático con los miembros de su equipo, además, entiende que su actitud frente a los retos y desafíos condiciona la actitud de los integrantes de su grupo.

d. Capacidad directiva

Lo orientan a realizar actividades del modo más eficaz posible. Para generar esta competencia, debe considerar las siguientes actividades:

- Crear una visión compartida.
- Desarrollar su capacidad cerebral.
- Dominar los procesos administrativos.
- Expandir sus competencias básicas (conceptuales, humanísticas y técnicas).
- Fomentar una armonía integral en su ambiente laboral.

e. Visión compartida

Asume una visión empresarial donde la meta es clara. Esta información debe ser compartida por todos los miembros del equipo. Lógicamente, los objetivos deben ser reales y alcanzables.

f. Agudeza factorial

Está íntimamente relacionada con el desarrollo de la capacidad cerebral. Algunos lo llaman “desarrollar el sexto sentido” en el nivel empresarial. Es conocer el mercado, el contexto, las características de la empresa y las oportunidades, de tal manera que la intuición para lograr la productividad en la empresa se efectúe sencilla y eficazmente.

g. **Dominio del proceso administrativo**

Esta competencia se logra cuando el líder conoce los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación de la empresa en la que labora. Además, desarrolla el pensamiento mercadológico de modo creativo y concienzudo.

5.4. Rasgos aptos de un buen líder

Desde la perspectiva de Ivancevich et al. (2006), los rasgos se constituyen a partir de los siguientes criterios:

- a. **Inteligencia.** Es fundamental para esta competencia, puesto que el líder debe poseer mayores destrezas y conocimientos que los seguidores.
- b. **Personalidad.** Están acompañadas con efectividad. El líder debe fortalecer su autoestima y autoconocimiento; pero, además, actuar de modo empático con sus seguidores.
- c. **Características físicas.** Involucran aspectos como la edad, el peso y la apariencia.
- d. **Capacidad supervisora.** Se relaciona con la efectividad para lograr objetivos y la influencia en los seguidores. El líder tiene que saber dirigir al grupo y monitorear adecuadamente para explotar su máximo potencial.

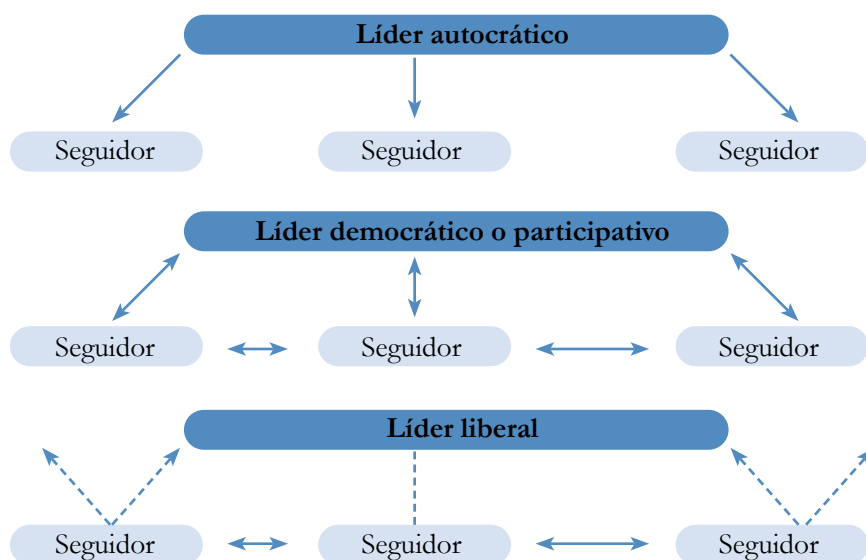
Los rasgos de un buen líder se acompañan con los estilos; puesto que ambos aspectos condicionarán la relación que tiene el líder con su grupo. En algunos casos, se observará que entre los miembros del grupo que dirige el líder no habrá mayor interacción. Esta situación puede ser causada por la falta de interés por parte del líder en que se conozcan los integrantes de su equipo. En este sentido, produce descontento por parte de los miembros y, a lo largo del tiempo, el efecto más adverso sería que la capacidad del líder se encuentre mermada.

En otros casos, se muestra que el líder mantiene una relación estrecha con los miembros de su grupo. Sin embargo, no se desarrollan las habilidades ni capacidades. Por lo tanto, mantendrá su influencia, pero no generará mayor influencia en su equipo.

Por último, surgen algunos estilos que permiten una auténtica relación entre el líder y sus seguidores. Este será empático y conocerá las habilidades y motivaciones de su equipo, además, colaborará con el empoderamiento, permitiendo que los seguidores avancen y brinden nuevas alternativas para lograr el objetivo. Para mayor referencia, se debe observar la Figura 22.

Figura 21

Estilos de liderazgo y su influencia en los seguidores



Nota. Tomado de Wehrich et al. (2017).

5.5. Tipos de liderazgo

Son definidos por Robbins y Coulter (2018) como un conjunto de perspectivas contemporáneas que se agrupan, principalmente, en once tipos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo carismático, liderazgo

auténtico, liderazgo autocrático, liderazgo burocrático, liderazgo participativo o democrático, liderazgo laissez-faire, liderazgo orientado a las personas, liderazgo natural y liderazgo orientado a la tarea.

5.5.1. Liderazgo transformacional

Orienta a sus seguidores a conseguir metas previamente establecidas y, a cambio, reciben recompensas por su capacidad productiva. Este tipo de liderazgo no es de suma importancia para la motivación o los ideales, pues tiene un fin más mecánico. Este no siempre es un individuo que inspire, mucho menos que sirva de modelo. En la antigüedad era más frecuente observar este tipo de liderazgo, ya que las actividades estaban más ligadas al beneficio o conveniencia.

5.5.2. Liderazgo transaccional

Inspira y estimula las conductas de sus seguidores. En tal sentido, se nota el carácter transformador del líder sobre el grupo. Así, ha logrado cambiar la conducta y la conciencia del grupo al que orientan. Además, motivan a que realicen actividades por su cuenta para el beneficio del grupo, pero siempre bajo el mismo objetivo encomendado.

5.5.3. Liderazgo carismático

Tiene iniciativa y energía suficiente para contagiar a su equipo. Así, es entusiasta en todo momento y cree en su equipo de trabajo. Además, sabe generar lazos de empatía con sus seguidores, de este modo, es sensible ante las necesidades del grupo. Otro aspecto es que la recompensa que reciben los seguidores no solo se propicia a partir de los bienes, sino del reconocimiento. Por ejemplo, Jeff Bezos, fundador de Amazon, sería un representante idóneo.

5.5.4. Liderazgo auténtico

Es consciente de sus valores, habilidades y capacidades, además de las características del grupo que dirige. Sumado a ello, se presenta como un individuo que asume retos, beneficios y conflictos; es decir, se encarga de la situación, asumiendo su cargo con responsabilidad y humildad. Así, genera nuevos líderes auténticos, seguros y humildes.

5.5.5. Liderazgo autocrático

Se pretende obtener el poder absoluto sobre sus trabajadores o el grupo de trabajo. El personal normalmente tiene pocas oportunidades de sugerencia y escucha, lo que propicia que sea rotativo; es decir, se renueva a cortos plazos y con una baja productividad. No obstante, la ventaja son los altos porcentajes de control que superan las desventajas.

5.5.6. Liderazgo burocrático

Es el más formal y el más común en corporaciones, empresas grandes y multinacionales. Entonces, dirige a su personal de trabajo, buscando los objetivos comunes y las tareas con base a las normas y las políticas institucionales. Este tipo de liderazgo busca la eficacia del trabajo mediante la creación de un ambiente rígido y formal.

5.5.7. Liderazgo participativo o democrático

Es reconocido porque genera la participación del personal en la toma de decisiones, a pesar de que el líder toma la decisión final. Este escucha a su personal antes de tomar las decisiones, además sirve de motivación que se refleja en el compromiso y trabajo duro de los empleados.

5.5.8. Liderazgo laissez-faire

Es uno de los pocos recomendados, pues este líder no interrumpe ni participa en las actividades del personal de trabajo. Este fenómeno ocurre cuando la empresa tiene mano de obra experimentada y sabe sus labores correspondientes, evitando que el líder se comprometa en sus labores.

5.5.9. Liderazgo orientado a las personas

Está diseñado para orientar a las personas. En este sentido funciona como soporte, organizador y desarrollador de equipos; logra que los equipos de trabajo se empoderen y mantengan efectividad en las horas laborales.

5.5.10. Liderazgo natural

Nace por la necesidad de cumplir las expectativas de otros. En este sentido, el grupo de trabajo lo percibe como un puente para realizar las actividades. Asimismo, genera la participación del grupo para saber cómo realizar correctamente las actividades. Usualmente, toman la iniciativa en las reuniones de trabajo.

5.5.11. Liderazgo orientado a la tarea

Se enfoca a que solo se cumpla el trabajo de manera correcta. Pide que el personal solo siga las instrucciones y que trate de no fallar en la labor. La única comunicación que se genera son opciones para mejorar la efectividad del trabajo.

CAPÍTULO VI

GESTIÓN

POR PROCESOS

En este capítulo, se explicará qué es la gestión y cómo ayuda a la empresa.

6.1. ¿Qué es gestión?

Un país que está realmente organizado requiere de muchos componentes, como una buena organización y gestión. Para entender bien, se analizará cómo surgió este proceso. De acuerdo con Toledo (2009), la gestión es un conjunto de trámites y procesos para efectuar un grupo de actividades que se realizan para obtener un resultado, fin o meta. Se deduce que el término gestión es un sinónimo de administración, pero el significado de ambos es distinto.

Revisando un poco la historia, por cultura general en 1920, en pleno apogeo de la Revolución Industrial, se crearon los primeros conceptos de gestión. En esta primera década no existía el área de RR. HH., ya que se le conocía como el área de la Administración de Mano de Obra, por lo que la Revolución Industrial se caracterizaba por la aparición de las máquinas en las empresas.

La idea empresarial era producir más productos en menos tiempo y gastos, pero esta idea fue uno de los motivos para la creación de la gestión, ya que el uso de las máquinas generaba accidentes de manera recurrente. Asimismo, tampoco existía la idea de seguro contra accidente en el trabajo o el cuidado al personal. Por ende, los sindicatos de trabajadores se organizaron para exigir que se les protegiera mientras usaban las máquinas.

Por ello, en la década de 1920, las administraciones de mano de obra trataron de entablar comunicación con los sindicatos de obreros para acordar salarios más altos y mejores condiciones del trabajo.

Figura 23

Protestas de los sindicatos de trabajadores en la década de 1920s



Nota. Tomado de Salas (2017).

Años más tarde, en 1970, nace la teoría financiera y económica del capitalismo. En esta época se fundó la Gerencia de los Recursos Humanos, ya que se comienza a considerar que la mano de obra es un recurso que debe ser cuidado; pues, sin ella, no se produce nada. Asimismo, requiere de gastos como el salario y algunos pagos extras que se perciben. Desde 1970, todas las empresas comienzan a gestionar RR. HH. porque en la contabilidad son considerados parte de los gastos empresariales.

En los próximos diez años, se integra la idea de capital humano. En 1980, se comenzó a percibir a los empleados y los grupos de trabajo como un capital activo que, si no se cuida, se pierde. Posteriormente, se generan grandes pérdidas a las empresas y compañías. Hasta el 2000, comienza el pensamiento de que el capital humano tiene conocimiento que debe ser usado por las empresas y no siempre se cumplen las ocho horas laborables de manera autónoma. En todo caso, el personal debe estar motivado para que el producto o servicio se promoció mejor en el mercado.

Finalmente, desde los 2000 hasta la época actual se emplea la gestión de lo personal. Algunas empresas cuentan con psicólogos que analizan individualmente a los empleados, cuya intención es medir su efectividad en el trabajo. Entonces, los resultados arrojan que las personas, cuando conectan el trabajo con su vida personal, tienen una efectividad del 80 % al 100 %. Ello indica que la empresa debe generar satisfacción e influenciar en la vida personal de sus empleados para conseguir un mejor desempeño laboral.

Figura 24

Trabajadores con medidas de protección



Nota. Tomado de Diario *El Peruano* (2021).

Así, son procesos que afectan mayormente al personal del trabajo, sea de manera positiva o negativa. Una empresa sin su personal motivado no produce igual que uno motivado, y esto lo demuestran las grandes empresas tecnológicas. Por ejemplo, Google desestresa a sus empleados de diferentes formas y la efectividad del servicio no baja del 90 %.

6.2. Procesos en las empresas

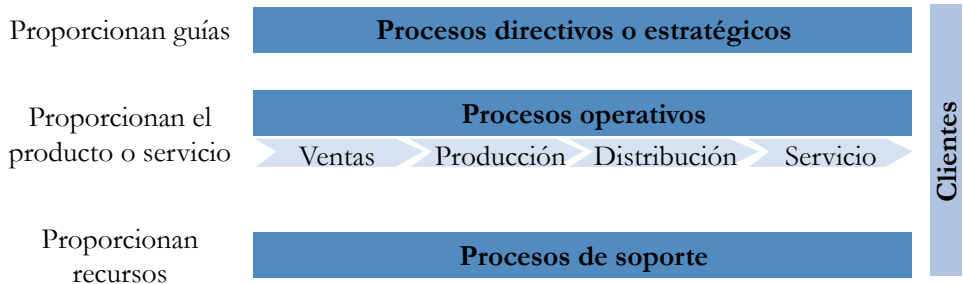
Para que el sistema de una empresa funcione bien, debe poseer un listado de procesos y analizar cuál se adecua más a sus empleados, además del tipo de mercado y el público objetivo de la organización.

De acuerdo con Mallar (2010), los procesos tienen que estimar el contexto de la organización industrial como organización de procesos y flujos de operaciones, concentrándose en la independización y ejecución de labor, el cálculo y la optimización de tiempos de operación etc. Entonces, complementos de la organización estructural, como la definición de puestos, áreas o departamentos.

6.2.1. Definición sobre proceso

Para definir los procesos, primero se debe esclarecer y conocer la definición de procesos básicos que existen.

- a. **Procesos del negocio.** Ayuda directamente la misión del negocio y satisface directamente las necesidades del cliente. Tiene como principal objetivo satisfacer al cliente desde el primer contacto hasta la entrega de la garantía. Además, diseña los modelos y las matrices del producto de acuerdo con las preferencias del público objetivo. Los procesos del negocio se dividen en dos partes. Primero, es el proceso estratégico, donde se hace cumplir la misión y la visión de la empresa mediante la planificación y la organización de recursos. Segundo, es el operativo, el cual se encarga de la producción, la venta y la atención posventa. Se responsabiliza del impacto de la total satisfacción del cliente para retenerlo en la marca.
- b. **Procesos de apoyo.** Son aquellos que se encargan de la presencia de los procesos de negocios. Estos están ligados directamente a la misión y visión de la empresa, pues su principal objetivo es optimizar. Principalmente, realizan compra de artículos para la oficina, pago de anticipos, pago de remuneraciones, pago de impuestos, mantenimiento de equipos (Mallar, 2010).

Figura 25*Esquema de procesos en una empresa**Nota.* Tomado de Mallar (2010).

6.2.2. Tipos de procesos

Surgen específicamente para facilitar la administración de una empresa, deben ser claros y directos para que sean fáciles de ejecutar. Por eso, se explicarán a continuación los tipos de procesos.

- Estratégicos.** Se encargan de la mecánica de comercio de la empresa; es decir, cómo se genera la publicidad (estrategias de marketing). También, sirven para mejorar la producción o la atención del servicio que se ofrece. El área de producción se divide en dos o más partes para agilizar el trabajo y, si es servicio, se capacita mejor al personal para que sea bien ejecutado y explicado al cliente sin generar dudas (Universidad de Cantabria, 2016).
- Clave.** Se responsabilizan de que la marca se instale en la mente del cliente. Las estrategias de marketing son efectivas, pero una agencia solo se encarga de la publicidad. En cambio, un buen trato alcanza de mejor manera al público. La atención al inicio, durante y después de la venta produce esa fidelización. Asimismo, las estrategias deben permitir que la documentación siempre sea lo más simple posible; de por sí el papeleo siempre es un proceso largo, pero la forma correcta sería no hacerlo tedioso (Universidad de Cantabria, 2016).

- c. **Soporte.** Se presentan cuando algo no está funcionando bien o para prevenir un futuro percances. Por ejemplo, en el área de producción debe haber cierta cantidad de máquinas que deben constar de mantenimiento continuo y aumentar maquinaria si es que la producción es muy escasa.

Por otro lado, se tiene que verificar que el personal disponga de todas sus herramientas en buen estado. Finalmente, si surge algún problema con algún cliente, se debe encontrar una solución inmediata, así como sostener una lista de soluciones para esas situaciones (Universidad de Cantabria, 2016).

6.3. Etapas de la gestión por procesos

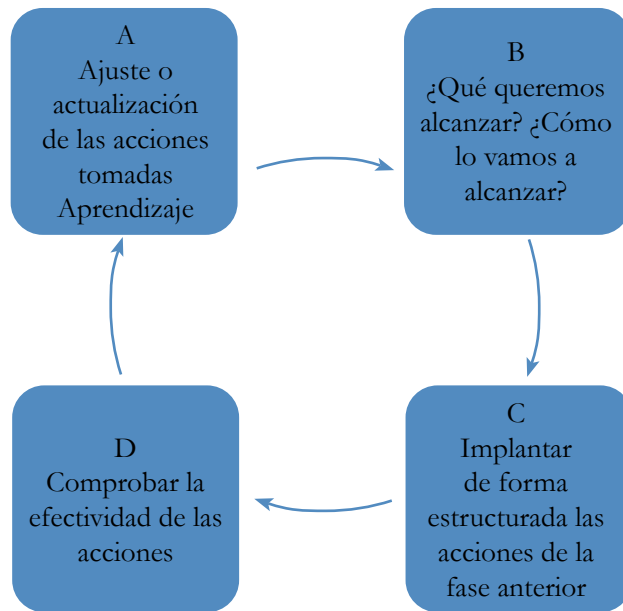
Para que la gestión de procesos sea exitosa, necesita transitar algunas etapas; es decir, tiene que madurar para que sea efectiva en su totalidad. En este sentido, se explicarán las etapas que debe atravesar una buena gestión.

- a. **Determinación de procesos.** Para saber qué proceso se emplea, se debe entender qué nos devolverá una buena gestión de proceso. Según la Universidad de Cantabria (2016), para elegir correctamente el proceso, este debe responder las siguientes preguntas: ¿En qué fases debemos alcanzarlos? ¿Cuáles deben ser los resultados esperados? ¿Qué tipo de colaboraciones debemos buscar? ¿Con qué recursos contamos?
- b. **Mejora de procesos.** La mejora aparecerá cuando se hayan respondido correctamente las preguntas de la etapa anterior. Para Carvajal et al. (2017), el mejoramiento es la innovación de productos y procesos, así como los cambios graduales. Asimismo, la optimización de los procesos se desarrolla con trabajo en equipo integradas con un visión global del mercado.
- c. **Seguimiento, medición y análisis de procesos.** Para realizar un seguimiento, se deben elaborar encuestas al cliente y el personal de la empresa. A continuación, la medición en cuadros y gráficos estadísticos. Finalmente, disponer de un análisis y saber si funcionó correctamente la gestión. De acuerdo con la Universidad de Cantabria (2016), se adoptan una serie

de medidas basadas en información objetiva, lo que permite mejorar la capacidad y la eficiencia del proceso, evitando la toma de decisiones sin fundamento.

Figura 26

Proceso de las etapas de la gestión por proceso



Nota. Tomado de Universidad de Cantabria (2016).

6.4. Trascendencia de la gestión por procesos

Para toda empresa es importante contar con buena gestión porque depende el 100 % del funcionamiento de la compañía. Así, una buena gestión brinda como resultado calidad de producto y servicio. La buena calidad, que percibe el cliente, es indicio que los procesos y las etapas han cumplido su función satisfactoriamente. Por otro lado, también es fundamental saber sobre el entorno social y legal de la empresa, de esta manera se conocerán los parámetros económicos de la organización.

¿Por qué es importante una buena gestión de procesos? En primer lugar, produce una buena organización. En segundo lugar, propicia objetivos y motivos para ejecutar bien las jornadas laborales. En tercer lugar, y más importante, permite crear opciones de solución a problemas que aparecen de manera continua en el mercado.

6.5. Generalidades en torno a la gestión por procesos

La gestión nace en la primavera de la Revolución Industrial, especialmente en torno a las quejas y los reclamos de la propia mano de obra de las empresas. Entonces, se observa el avance de los conceptos acerca de la gestión que busca mejorar la productividad y competitividad de las empresas. De esta manera, perdurar en el mercado laboral y competir correctamente son los principales objetivos de las empresas. Por lo tanto, mediante la gestión de procesos, se debe optimizar el uso de recursos escasos y seleccionar su mejor uso. Para ello, se vale de expertos (Suárez, 2018).

Uno de los beneficios de la buena gestión es que maximiza la inversión, además se refleja cuando se invierte poco y se gana mucho. Entonces, una buena gestión debe usar los recursos humanos y económicos de manera efectiva, lo que conlleva a ganancias y recorte de gastos.

CAPÍTULO VII

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ACTO IMPRESCINDIBLE

A través de las décadas, ha aumentado el interés de los ejecutivos en las organizaciones para potencializar los recursos. Un uso adecuado de los materiales, la tecnología y los bienes producen la diferencia sobre el nivel de producción, ventas y difusión de una marca. Muchas empresas, de esta manera, destinan tiempo y dinero para que sus trabajadores conozcan modos más rápidos de ejecutar las tareas o minimizar gastos. Sin embargo, hoy en día, también se le brinda importancia al capital humano.

Las empresas apuestan por el talento, las competencias y las habilidades humanas; puesto que el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores conduce a mejores resultados a nivel de producción y resolución de problemas. Además, las empresas actuales procuran brindar un ambiente idóneo de trabajo para que sus colaboradores se desempeñen adecuadamente y con completa seguridad.

En este capítulo se desarrollará el concepto de RR. HH. y gestión del talento humano. Se describirán ambos conceptos para sostener una visión panorámica de las coincidencias y diferencias entre ellos.

7.1. De Recursos Humanos a talento humano: evolución terminológica

Los RR. HH. conforman la gestión humana aplicada en las organizaciones a través de la optimización de las capacidades y las habilidades de las personas que laboran en ellas.

Los RR.HH. —desde la perspectiva de Armas et al. (2017)— son considerados un ente que controla y exige a los empleados mejorar su nivel de productividad con respecto a la productividad.

Según lo expuesto, se sostiene que —siendo el interés prioritario de las empresas la producción masiva— RR. HH. ha debido dirigir sus esfuerzos hacia el control y el adiestramiento de los colaboradores para lograr un mejor desempeño. Del mismo modo, se denominará RR. HH. a los procesos que involucran la selección de personal en una institución. Estos parten desde la búsqueda del personal, promociones e inducción hasta las compensaciones, adiestramiento y desarrollo del RR. HH. Nótese que el término designa al grupo de personas que trabajan en una empresa o institución.

Posterior a ello, Armas et al. (2017) enfatizan en el concepto de gestión humana y las implicaciones que tiene este término en la actualidad, cuyo objetivo es el mejoramiento constante y eficaz de las empresas que la conforman mediante el talento humano. Para lograrlo, se debe ejecutar la evaluación de desempeño para medir la satisfacción.

La gestión humana, entonces, propiciará la participación de todos los involucrados para el mejoramiento del desempeño del personal, convirtiéndolos en empleados más eficientes en su trabajo.

Otra definición es la que ofrecen Dessler y Varela (2001), cuando mencionan que RR. HH. son las prácticas y las políticas que se requieren para manejar los aspectos que se vinculan con las relaciones interpersonales de la función gerencial. En suma, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente ameno, cálido y seguro bajo los parámetros de la ética, así como el trato justo para los colaboradores de la organización.

En este sentido, es destacable la explicación de Dessler y Varela (2011); ya que esbozan los procedimientos a considerar para la contratación de personal en una organización. Reclutar, por ejemplo, estima la selección y la revisión de los perfiles de los solicitantes al puesto laboral en relación con la labor que desempeñarán, cuya finalidad es ser contratados. Por otro lado, la capacitación involucra el adiestramiento de los colaboradores que fueron aceptados en la empresa; mientras que al evaluar se realizará un monitoreo de las actividades que ha desarrollado el trabajador durante un determinado periodo de tiempo. Por último, la remuneración será el pago de los servicios brindados.

Otro punto destacable de RR. HH. es que describen las funciones básicas que se observan en la práctica. Estas funciones son las que, mínimamente, desarrollan todas las áreas de las organizaciones que contratan personal para determinadas labores. Se debe prestar atención a estas actividades; ya que posibilitan un ambiente amigable y seguro para los trabajadores. Con el motivo de esclarecer adecuadamente las funciones, está la Figura 27:

Figura 27

Funciones básicas de los Recursos Humanos



Nota. Tomado de Armas et al. (2017).

A propósito de la Figura 27, se observa que las funciones que asume el área de RR. HH. no solo tiene relación con el desempeño laboral, sino que dispone el fortalecimiento de las relaciones laborales, la seguridad e higiene, el desarrollo personal, la evaluación de desempeños, entre otras actividades.

La gestión del talento humano, de esta manera, busca desarrollar al máximo las cualidades de los trabajadores para el beneficio de la organización. Armas et al. (2017), por su parte, entienden el talento humano como individuos que disponen talentos y lo desarrollan en beneficio de la empresa. Es decir, debe ser gestionado de manera adecuada.

Así, el talento humano desarrolla las capacidades de los trabajadores para mejorar su desempeño. De este modo, se aprovecha y potencializa el capital humano en las organizaciones. Al administrar correctamente el capital intelectual y la gestión del conocimiento, se asegura la optimización de los procedimientos, los productos y los servicios que desarrolla el empleado.

Por otro lado, Sotomayor (2015) explica que la gestión del talento parte de que el talento es la capacidad intelectual del individuo, el cual debe ser identificado (competencias limitaciones o intereses), verificado e impulsado en su desempeño laboral. Así, RR. HH. se encarga de administrar ello y potenciarlo en beneficio de la empresa.

A continuación, se presenta la Tabla 4, la cual expone algunas consideraciones sobre RR. HH. y la gestión del talento.

Tabla 4

Comparación entre los Recursos Humanos y la gestión del talento humano

RR. HH.	Gestión del talento humano
a. Se enfoca en el desarrollo de adiestramiento para masificar la producción.	a. El conocimiento del trabajador beneficia a la producción de la empresa.
b. Se valora el uso mínimo de recursos y tiempo para realizar una actividad.	b. Se valora la gestión del capital intelectual.
c. Se descuida el capital intelectual.	c. Se busca el desarrollo del trabajador a partir de sus conocimientos, capacidades y talentos.
d. Recluta personas para lograr un objetivo puntual.	d. Plantea desafíos a los colaboradores y los recompensa.

7.2. Conceptualización de la gestión del talento humano

Considera el valor que se le brinda al trabajador en función de sus talentos, habilidades, competencias y capacidades; pues estas características serán significativas para forjar su desempeño en la organización. Además, conociendo esta información, la capacitación y la evaluación serán más efectivas.

En la Tabla 5 se muestran las principales funciones de la gestión del talento humano. Como se observa en la misma tabla, la gestión del talento humano se basa en las características de tipo conceptual y en actividades puntuales relacionadas con la producción. Sobre las características conceptuales, se considera la definición de misión de empresa y todos los manuales que regulan las operaciones del Departamento de RR. HH. Por otro lado, las actividades más destacables son las que se sostienen en la selección, la contratación, la capacitación y la evaluación de los empleados, así como los mandos de acción, donde la cúpula de la organización toma decisiones trascendentales para la empresa.

La gestión del talento humano, desde la perspectiva de Armas et al. (2017), implica administrar con responsabilidad e imparcialidad las actividades que realizan los grupos en los procesos de producción o servicio. La función del gestor humano es relevante; ya que cumple con el arbitraje. Además, debe procurar el equilibrio entre las necesidades personales de los trabajadores y los objetivos que persigue la organización.

Desde la perspectiva de Ruiz et al. (2017), es un enfoque estratégico de administración; cuyo fin es obtener el mayor valor de creación para los accionistas, los clientes, los profesionales y la sociedad. Este se ejecuta a partir de un conjunto de acciones que disponen las capacidades, los compromisos y los resultados que producen los trabajadores. Asimismo, son necesarios en el entorno actual y futuro.

Tabla 5

Gestión del talento humano visto desde sus características, relaciones, administración y gestión de los Recursos Humanos

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato de trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RR.HH.	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la oragnización y acciones centralizadas en el departamento de RR.HH.	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RR.HH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

7.3. Eventos necesarios en la gestión del talento humano

7.3.1. Contratación y reclutamiento

Son dos actividades que se vinculan para conseguir un proceso de selección objetivo y eficaz. La contratación es el proceso donde la selección del personal fue validada, así como se han estimado todos los pormenores del contrato establecido entre el empleador y el empleado. Por otro lado, el reclutamiento es la recolección e identificación de los trabajadores que tienen posibilidad de ser contratados por sus habilidades para un cargo específico.

7.3.2. Capacitación del personal

Es un conjunto de actividades destinadas a la instrucción, la actualización y la práctica de los trabajadores con respecto a las funciones que realizan en la empresa. Estas actividades logran una mayor productividad y eficacia en sus labores, que serán de valor para el posicionamiento de la empresa.

Armas et al. (2017) sostienen que referirse a capacitación y desarrollo es definir las estrategias que permiten a las organizaciones el reconocimiento y crecimiento de talentos, cuyo fin es que se fortalezca el conocimiento organizacional.

Por ende, es importante realizar una evaluación sobre los nuevos contenidos aprendidos por los trabajadores, pues esta medición permitirá elaborar proyecciones sobre el desempeño para cumplir con las metas a corto, mediano y largo plazo.

7.3.3. El reconocimiento y satisfacción laboral

El primero es la actividad mediante la cual se celebra una serie de actitudes, cualidades y actividades que realiza el individuo para el beneficio de la organización. Por otro lado, la segunda se produce cuando el empleado se siente satisfecho con el lugar que ocupa en la empresa y las actividades que efectúa. Esta satisfacción también se relaciona con la remuneración, la seguridad, los beneficios y las oportunidades que ofrece la organización al trabajador. Armas

et al. (2017), al respecto, sostienen que los empleados tienen que percibir que su recompensa es justa por su buen desempeño medido.

Por otro lado, Sotomayor (2015) manifiesta que es saludable el reconocimiento de la productividad mediante un estímulo. Esta actividad debe ser frecuente y de convicción propia; ya que solo así se logra el objetivo. Sumado a ello, es indispensable condecorar a la persona por el trabajo que ha desarrollado de manera eficiente. Cabe señalar que se debe efectuar esta distinción de la manera más sincera y franca.

7.3.4. La inclusión como indicador de igualdad

Debe ser el pilar de la organización. Se asume que, actualmente, las empresas dedican sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de sus empleados para que se realicen como profesionales y personas. Es decir, la organización debe velar por el cumplimiento de los valores de reciprocidad, inclusión e igualdad para todos sin distinción de género, etnia e ideología. La empresa, además, debe asegurar que las actividades se ejecuten con el propósito de unificar sus áreas, siendo realmente integradoras y significativas para los empleados.

Sobre ello, Armas et al. (2017) sostienen que el fortalecimiento de la igualdad, la equidad y la inclusión de las personas con discapacidad en las organizaciones facilita el intercambio de nuevas perspectivas, con una visión más humana sobre el desarrollo humano en medios empresariales. Para conseguir la inclusión, se deben integrar a los estatutos de la empresa programas de capacitación y desarrollo de las personas con discapacidades. Además de asegurar el trabajo digno y seguro para este grupo en todos los ámbitos, los procesos y las disposiciones de la empresa.

Sotomayor (2015), por su parte, afirma que uno de los aspectos distintivos que marcan la trayectoria y estatus de una empresa frente a otras es la incorporación incesante de la mujer y otros grupos en situación de vulnerabilidad a los centros de trabajo. De esta manera, hay lineamientos de equilibrio en los salarios. Asimismo, sobre la promoción de la igualdad de oportunidades, la ocupación de puestos directivos, la capacitación permanente, los sueldos no discriminatorios y la posibilidad de desarrollo para todos los miembros de la organización.

7.4. La evaluación como administración del talento humano

Cuando se menciona administración se alude, por lo general, a la capacidad de gestionar los recursos adecuadamente. Una serie de etapas se suscriben bajo este término. La planificación, la organización y la dirección son las tres fases principales de la administración y, con el tiempo, se inscribió el control como uno de los periodos más relevantes; puesto que certifica si son idóneos o no los procesos anteriores.

Una de las herramientas en la fase de control es la evaluación. Este es un proceso sistemático que involucra la recolección de datos para su posterior análisis y toma de decisiones. Para la gestión del talento humano en las organizaciones, se utiliza este proceso con el fin de obtener datos sobre la participación y la producción de los trabajadores. Por ejemplo, por medio de la evaluación se conoce la cantidad de productos o servicios que ofrece el empleado a un cliente determinado, aunque se recopila información sobre el compromiso del empleado en función a los lineamientos de la organización.

Chiavenato (2009), en este sentido, explica que es una revisión sistemática y protocolar, cuyo objetivo es calcular los precios y ventajas del programa integral de la empresa, comparando su eficacia y eficiencia con otros años, organizaciones y objetivos.

Por otro lado, Sotomayor (2015) plantea que la evaluación es el “proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado” (p. 232).

Otros autores sostienen que la evaluación es importante cuando se pretende obtener resultados y retroalimentación. La evaluación, además, se ejecuta desde el inicio de las actividades laborales de un trabajador para conocer su avance en la empresa. Sobre la evaluación del personal, Ruiz et al. (2017) señalan que ha recibido varias denominaciones como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual, etc., dependiendo de la organización. Este es un excelente medio en el cual se localizan los problemas de supervisión, gerencia, adecuación de los individuos a

cargo, falta de entrenamiento, establecimiento de programas para neutralizar el problema y mejoramiento de la calidad del trabajo.

Entonces, la evaluación es efectiva para los procesos de adecuación del personal y el monitoreo de trabajo. Otro aspecto es la posibilidad de conocer el estado de los problemas y la aplicación de una solución; es decir, con la evaluación se revisa si las acciones para resolver los contratiempos fueron efectivas y prácticas o, en su defecto, necesitan una modificación.

Desde la perspectiva de Armas et al. (2017), es la herramienta que sirve a la empresa o institución para optimizar los resultados de los talentos humanos (trabajadores). La evaluación de desempeño de todo el personal es básica. Debe ser aplicada y planificada a través de un proceso ordenado, donde se consideren las virtudes, necesidades, amenazas y oportunidades de los trabajadores con la intención de manejar sus acciones. Para conseguir un panorama más certero, se propone la Figura 28:

Figura 28

La evaluación, procesamiento de datos y decisiones en la empresa

Técnicas del área de RH que suministran datos.		Decisiones basadas en datos	
1.	Análisis y descripción de puestos Reclutamiento y selección Entrevista	}	1. Administración de personal
2.	Estudio de tiempos y movimientos		
3.	Evaluación del desempeño	}	2. Establecimiento de indicadores de producción
	Banco de datos		
	Entrevista de separación		
4.	Registros de rotación de personal	}	3. Promociones, transferencias, readmisiones y separaciones
	Análisis de puestos		
	Estudio de mercado de remuneraciones		
5.	Capacitación de supervisores	}	4. Determinación de remuneración
		}	5. Supervisión

Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

La Figura 28 muestra la importancia de la evaluación para la toma de decisiones basadas en los datos obtenidos. La evaluación del desempeño puede contener bancos de datos, entrevistas, registros, entre otras técnicas. Las decisiones que se toman, producto del análisis de los datos obtenidos, son la promoción de cargos, transferencias a otras sedes de la empresa o departamentos, readmisiones (ingreso de un trabajador antiguo) o la separación (despido).

La evaluación, por ende, tiene un efecto positivo en el talento humano porque permite saber cuál es la materia prima que usan en la empresa. Asimismo, determina si la habilidad, la destreza y la actitud son excelentes, buenas, regulares o mínimas. Además, permite reubicar al personal de acuerdo con la evaluación. Según Montoya (2009), todas las empresas deben contar con un especialista para la dirección y la evaluación del talento de desempeño laboral, además de tomar decisiones acerca de casos problemáticos, analizar, evaluar y solucionar los informes de la evaluación. Asimismo, asesorar las acciones a seguir en relación con ello.

7.5. Retención de los trabajadores

Chiavenato (2009) explica que “las empresas son las responsables de seleccionar y mantener a los talentos” (p. 164). Con esta afirmación, se pretende concientizar sobre la importancia que se les otorga a las organizaciones en relación con la retención de talentos. Este proceso se analiza desde dos aspectos.

El primer aspecto es la retención de talentos como un proceso, donde se toma la decisión de mantener a un empleado en su puesto laboral, pues cumple con los lineamientos de la organización y produce según los objetivos trazados. Este es pragmático, ya que califica al trabajador en función de las metas estratégicas.

El segundo aspecto refiere a la función social como trasfondo de la retención de los trabajadores; es decir, a la responsabilidad social que asume la empresa con respecto al ambiente que constituye entre sus trabajadores, la remuneración, la integridad del trabajador, la salud, y otros indicadores de calidad sobre las buenas prácticas de administración del talento humano en las empresas e instituciones.

Uno de los factores que marca la diferencia en relación con la retención o separación de un empleado en la empresa es el comportamiento. Este se define como el conjunto de las actitudes, las actividades y los pensamientos que dispone un empleado con respecto a sí mismo y a su modo de actuar en la organización. El comportamiento es decisivo al momento de tomar la decisión de continuar con los servicios o productos que ofrece un trabajador. El monitoreo constante de las actividades de cada empleado servirá para mantenerlo o despedirlo según los intereses de la empresa.

Las faltas que comete un colaborador, desde la perspectiva de Chiavenato (2009), oscila entre la “etapa inicial” y la “etapa casi terminal”. Estas etapas se conforman por una serie de actividades que se han colocado de forma gradual; es decir, desde la más leve hasta la más grave. Con el objetivo de mantener un panorama más claro sobre las pautas del mal comportamiento de los trabajadores y su relación con la retención, está la Tabla 6.

La tabla mencionada refiere las etapas del comportamiento admitido en las organizaciones. Esta escala empieza desde actividades iniciales o leves hasta “casi terminal” o graves. La escala más leve admite actividades como retrasos o salidas a horas no adecuadas, por ejemplo. Las graves, en cambio, describen actividades tales como la ausencia prolongada, el poco compromiso con respecto a los plazos establecidos o el déficit en los desempeños colectivos. Por lo tanto, se debe estimar que las etapas inicial y media no ocasionan el despido, sino la sanción o llamada de atención al empleado.

Otro aspecto es cómo se debe actuar cuando en la empresa un trabajador presenta actitudes nocivas. Si la empresa considera mantener al empleado en la organización, posiblemente utilizará alguna de las actividades que se describen en la Figura 29.:

Tabla 6

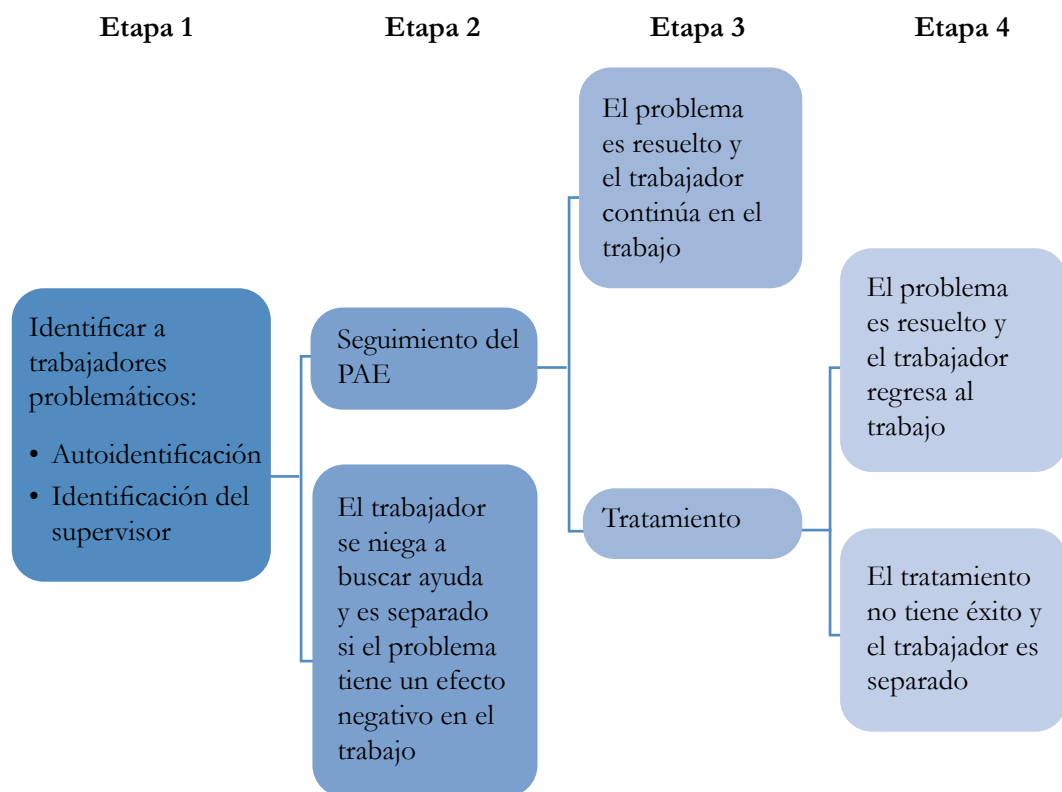
Pautas del mal comportamiento en los trabajadores

Etapa	Ausentismo	Comportamiento genérico	Desempeño
Inicial	Retrasos	Quejas de los colegas porque el otro no hace su parte	Comete errores con frecuencia
	Salidas anticipadas	Reacciones exageradas	No cumple los plazos
	Ausencia de las situaciones de trabajo	Quejas por no sentirse bien	Poca eficiencia en el trabajo
Media	"Bebo para reducir la tensión"	Hace afirmaciones que no son verdaderas	
		Cambios perceptibles	
		Hace afirmaciones inseguras	Críticas contra el jefe
Media avanzada	Faltas frecuentes por motivos vagos o inverosímiles	Evita a los colegas	Deterioro general
	"Siento culpa por beber"	Pide dinero prestado a los colegas	Falta de concentración
	"Tengo temores"	Hospitalización frecuente	Lapsos de memoria
Casi terminal		Pequeños accidentes repetidos	Advertencias del jefe
		Comportamiento beligerante y agresivo	
	Faltas prolongadas y frecuentes	Problemas domésticos que interfieren con el trabajo	Pocas expectativas
Casi terminal	No regresa despues de la comida	Dificultades económicas	Acción disciplinaria punitiva
	"No tengo ganas de comer"	Hospitalización más frecuente	
	"No quiero hablar"	Resignación: no quiere discutir sus problemas	
Casi terminal		Problemas con la ley en su comunidad	
		Probablemente bebe en el trabajo	Desequilibrado
	Ausencias imprevistas prolongadas	Completamente dependiente	Incompetente
Casi terminal	"Mi trabajo interfiere con mi bebida"	Hospitalización repetida	Enfrena despido u hospitalización
		Serios problemas económicos	
		Serios problemas familiares: divorcio	

Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

Figura 29

Toma de decisiones y acciones para mantener al trabajador



Nota. Tomado de Chiavenato (2009).

Por último, en la Figura 29 se menciona que hay tres actividades preponderantes en el proceso de retención de talentos. La primera es la identificación de trabajadores que alteran el clima laboral de algún modo (trabajadores problemáticos). La segunda es la importancia del seguimiento al trabajador para verificar si mejora o no su actitud frente al trabajo. En este caso, el empleado está de acuerdo con recibir el tratamiento de su caso o no. Si no requiere la ayuda, se procede al despido. Sin embargo, si está a favor, deberá someterse al tratamiento y a la supervisión, esta última actividad conformaría la cuarta y última etapa.

CAPÍTULO VIII

GESTIÓN DE CALIDAD

En este último capítulo, se describe la gestión de calidad en una empresa y cómo influye en el desarrollo de la organización.

8.1. Implicaciones sobre el término calidad

Según la última edición de la RAE, calidad proviene del latín *qualitas*, la cual se refiere a la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, lo que permite juzgar su valor.

Actualmente, con el avance de la globalización, el término calidad se ha alejado notoriamente de lo que en un principio significaba, el cual era mejorar o mejor a otro. Actualmente, se relaciona con la moda. Un ejemplo es cuando la industria de la moda —sea ropa, estilo, maquilla, tecnología, etc.— creó el concepto sobre que se tiene que actualizar algo para obtener buena calidad.

Para la Universidad del País Vasco (2010), es un concepto que se usa para describir las características de un producto o servicio. Estas características deben ser medibles de manera cualitativa y cuantitativa; es decir, la calidad se mide y coloquialmente se infiere que, si algo se malogra o no en mucho tiempo, es porque resultó ser de mala calidad.

¿Cómo el hombre desarrolló la calidad? Se cree desarrolló la calidad desde el momento de su creación, desde que comenzó a ser un nómada con la idea de que debía buscar cosas mejores para sobrevivir. Es decir, buscar un lugar más cómodo para dormir, tratar de preservar la comida para que no malogre y una pareja para la procreación; todas estas ideas se interpretan como la búsqueda de una mejor calidad de vida.

De acuerdo con Cubillos y Rozo (2009), el término de buena calidad empezó desde las culturas antiguas, en 2150 a. C. En este periodo, regía el código de Hammurabi y en su regla número 229 explicaba lo siguiente: “Si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Para entender mejor esta regla, el Estado exigía calidad en los recintos al momento de su construcción y, si no era así, tenía que ser pagado con muerte.

Más adelante, se agregó un nuevo componente al concepto de calidad, que es la marca. En la Edad Media, el comercio comienza a ser más afuente entre naciones, los mercados empiezan a crear la marca como las dagas y sedas de damasco, la porcelana y loza china, los caballos pura sangre, etc.

Este agregado de marca creaba el término de que, si algo proviene de cierto lugar en específico o tiene algo poco común, es de calidad. Con el avance de unos cuantos siglos más, surge la Revolución Industrial. En esta época se redujeron los talleres y se expandieron las fábricas. A partir de ello, la sociedad fundó un concepto de que la precisión de la máquina es mejor y más perfecta que la habilidad de un obrero. Por ende, el comercio realizó esta idea, creando los eslóganes de “productos de fábrica” o “recién salido de fábrica”. De esta manera, demostraron que los productos industriales son de mejor calidad.

Figura 30

Empresa FORD fabricando su primera línea de autor en 1940s



Nota. Tomado de Enciclopedias (s. f.).

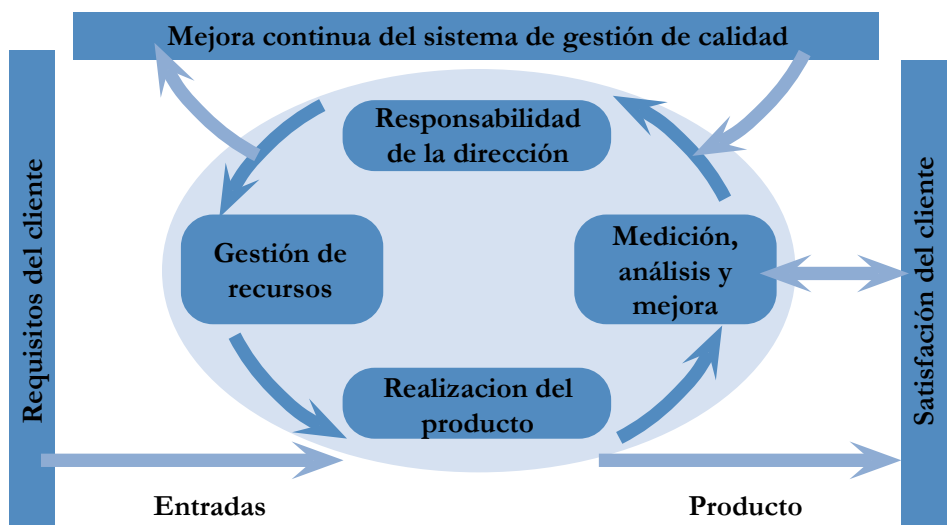
Luego, surge un último agregado, el cual se refiere a que la calidad del producto debe estar sujeta a la calidad de quién lo vende. A partir de la década de 1990 hasta la actualidad, se erige la idea de buena atención al cliente. En este sentido, la población empieza a creer que una buena atención al cliente equivale a buen producto. De esta manera, después de revisar un poco de historia sobre el concepto de calidad, se pueden determinar las propiedades de la calidad.

8.2. Una aproximación conceptual a la gestión de calidad

Actualmente, las empresas modernas no conciben a la calidad como un simple concepto, sino como una serie de actividades en un proceso que propicia una buena gestión de calidad.

Figura 31

Proceso para tener una buena gestión de calidad



Nota. Tomado de Cubillos y Rozo (2009).

Para conseguir una excelente gestión de calidad, se requieren de algunos procesos, los cuales fueron apareciendo conforme avanza la sociedad. En la década de 1960, se crea el derecho de protección al cliente por el Gobierno de Estados Unidos. Esto se debe a que varios productos circulaban en el mercado sin especificaciones de lo que contenían o no se colocaban los componentes

correspondientes, lo que propició el proceso de aseguramiento de la calidad. Es decir, se obligó a las empresas a disponer de un detallado sobre los componentes que poseen los productos, los cuales garanticen que son de buena calidad. Otro proceso es el control de calidad, el cual se encarga de detectar errores o fallas en los productos, evitando que sean comercializados en el mercado.

Actualmente, las empresas analizan la calidad de forma individual para disponer de un mejor enfoque acerca de lo que está pasando en el área de producción. En primer lugar, se evalúa la calidad conforme a estándares, al producto o servicio de acuerdo al manual que se presenta al cliente, posteriormente se determina si cumple con los estándares industriales. Si no aprueba la evaluación, se adapta el producto o el servicio con constantes inspecciones y mejoras. Si no funciona, entonces se descarta su introducción al mercado.

En segundo lugar, la calidad como aptitud de uso. En este sentido, se analiza si el producto o servicio será usado en el mercado; es decir, si se encuentra útil para posteriormente evitar su estancamiento.

El tercer lugar, es la calidad como ajustes a costes. Entonces, se evalúa el presupuesto y que la producción esté registrada en el presupuesto de gastos de las empresas. Se pretende que la producción esté perfecta al 100 % para evitar que haya pérdidas económicas.

Finalmente, en cuarto lugar, es la calidad como aptitud para necesidades latentes. Así, se debe evaluar las necesidades de los clientes y satisfacerlas antes de que ellos reconozcan que existe; es decir, anticiparse mediante el producto o servicio ofrecido.

8.3. Modelos de la gestión de calidad

Hay modelos universales para la aplicación de gestión de calidad. A continuación, se explicarán los tres más importantes que se usan a nivel global.

8.3.1. Modelo EFQM

European Foundation For Quality Management es el nombre oficial y su traducción al español más precisa sería Fundación Europea para Gestión de Calidad. Su principal objetivo es la satisfacción de los clientes y los empleados, la cual se obtiene a través de un liderazgo impulsado por la política y las tácticas de la empresa mediante la optimización de recursos y perfecta gestión de los procesos. Asimismo, está compuesto por valores que aseguran la eficacia de la empresa, los cuales son agregar valor al cliente, satisfaciendo sus necesidades; crear un futuro sostenible, causando un impacto positivo; desarrollar la capacidad organizacional, una gestión eficaz dentro y fuera de la empresa; creatividad e innovación, obteniendo una mejora continua; liderazgo con visión, inspiración o igualdad; contar con líderes visionarios; gestión con agilidad, maximizar los procesos de forma correcta; lograr el éxito mediante el talento corporativo, explotar el talento para lograr objetivos personales y organizacionales; así como resultados sostenibles en el tiempo que satisfagan las necesidades.

El modelo EFQM está diseñado no solo para medir la organización a nivel actual, sino en su desempeño a nivel futuro (Chacón y Rugel, 2018)

8.3.2. Normas ISO

Internacional Organization for Standardization en español sería la Organización Internacional de Estandarización. Este es un conjunto de normas, cuya finalidad es satisfacer al cliente. En este sentido, con el paso del tiempo, las normas fueron cambiando en un total de tres veces. La última fue publicada en 2000 como ISO versión 2000. Las normas están compuestas por tres sistemas, los cuales son sistema de gestión de calidad y directrices para desarrollar el desempeño; sistema de gestión de calidad y requerimientos; y sistema de gestión de calidad, fundamentación y vocabulario. De esta manera, las normas ISO se encargan de mejorar y regular el sistema de gestión de calidad. Este lo compone cada empresa de acuerdo con su rubro y, luego, deben adaptarse a esta normativa (Chacón y Rugel, 2018).

8.3.3. LESSM o Six Sigma

El *six sigma* es un proceso matemático que mide la calidad y el desempeño. El proceso suele ser complejo porque cuenta con una gráfica. De acuerdo con su creador, Mikel Harry, si en la gráfica la empresa se acerca más al valor cero, es porque la empresa cuenta con una buena calidad y desempeño. No obstante, al tratar de mejorar la calidad y desempeño, se propicia una nueva gestión perjudicial para la empresa, la cual es gestión por estrés. Por ende, las empresas monitorean de manera constante al personal para alcanzar el valor 0 en el *six sigma*, lo que produce mucho estrés en el ambiente laboral. Asimismo, este se refleja las deficiencias y los factores que impiden que se alcance el valor de 0 (Chacón y Rugel, 2018).

De esta manera, los tres modelos propician una excelente gestión de calidad, cada uno de acuerdo con su forma de evaluar; pero todos con el mismo resultado: mejorar la calidad de la empresa.

8.4. La mejora continua como motor empresarial

Uno de los objetivos de la mejora continua es fomentar el crecimiento de la gestión de la calidad total. Para mantener estas mejoras, se debe convertir en un hábito para la empresa. Además, este proceso requiere de un liderazgo perpetuo, la centralización de su gestión en todas las áreas de la organización, la implementación de un sistema, la buena formación y motivación en el personal, y la participación creativa de todas las áreas de la empresa.

Una estrategia es saber organizar de manera correcta al personal. Por ejemplo, los grupos de trabajo no deben ser mayor a 10 personas, integrados por personal voluntario y heterogéneo para disponer de un grupo con ideas distintas.

Asimismo, la empresa debe contar con maneras para resolver los problemas que podría aquejar diariamente. Una manera de resolver problemas es escuchar al personal de trabajo, aplicarles encuestas y pedirles sus sugerencias. Ello resolvería gran parte de las dificultades cotidianas.

Otra estrategia es la captación de problemas y las opciones de solución, las cuales deben ser utilizadas o consideradas a futuro para evitar riesgos en la empresa. Por otro lado, la solución debe ser terminada y ejecutada a la perfección. Si no es así, el problema se hace más grande. Por ende, la mejora continua debe ser de manera interna y, luego, externa.

De acuerdo con Asturias Corporación Universitario (s. f.), la tormenta de ideas o brainstorming es una técnica que consiste en que un grupo genere un gran número de ideas sobre un asunto de interés. Por ejemplo, el reconocimiento de problemas a solucionar, la indagación de posibles motivos del problema, el acuerdo de posibles soluciones, etc.

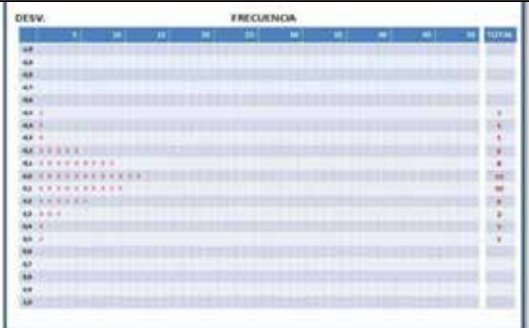
8.5. Herramientas frecuentes en la gestión

Se mencionan brevemente las doce estrategias que se usan, algunas no tan usuales, en la gestión organizacional.

- a. **Hoja de control.** Es una herramienta habitual que permite registrar los datos de los productos o, en algunos casos, los datos de las máquinas del área de producción, tales como: distribución, horas de trabajo, insumos de los productos, volumen, tamaño, etc. (Asturias Corporación Universitaria, s. f.)

Figura 30

Hoja de control

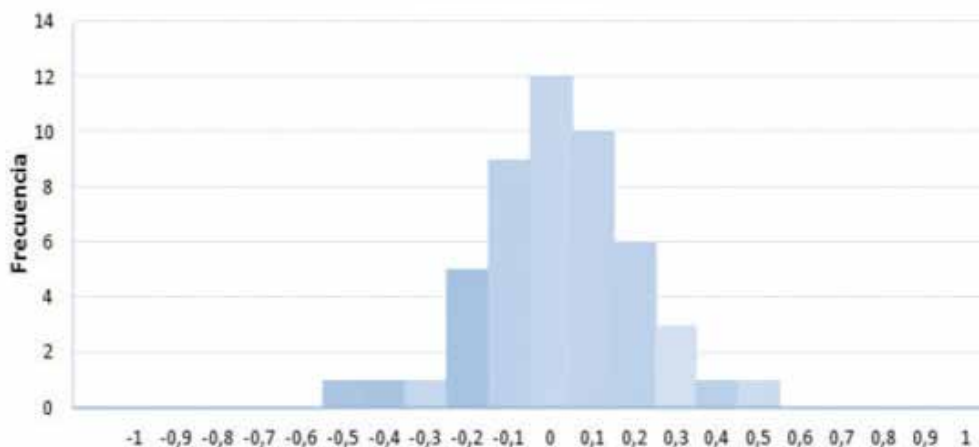
Hoja de control		
Producción	Esparragos roscados de 50mm	
Operación	Corte de pernos	
Máquina	34-12C	
Parámetro a controlar	Desviación de la longitud del perno cortado en mm. La longitud debe ser 50mm.	
Inspector	Rodolfo Santos	
Fecha	14 de mayo de 2015	

Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

- b. **Histograma.** Son gráficos que cuentan mediciones de variables continuas. Por ejemplo, con esta herramienta se sabe si las ventas del mes crecen, decrecen o solo se mantienen en su mismo lugar. Asimismo, es utilizada constantemente en la contabilidad de la empresa (Asturias Corporación Universitaria, s. f.).

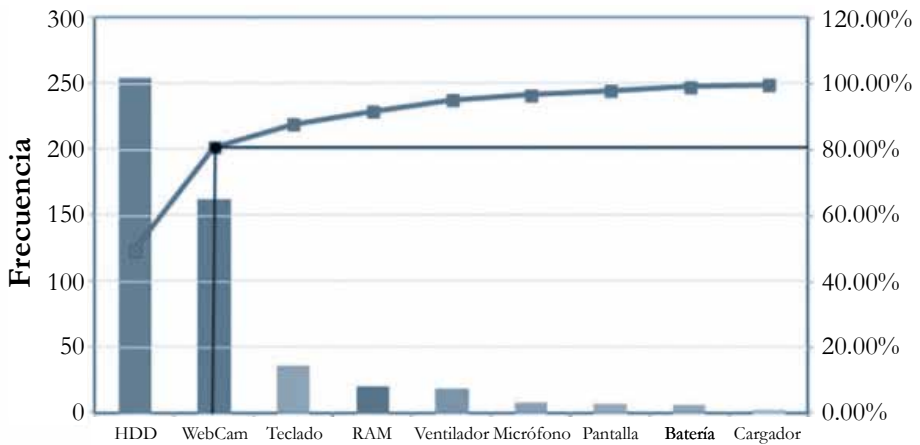
Figura 33

Histograma



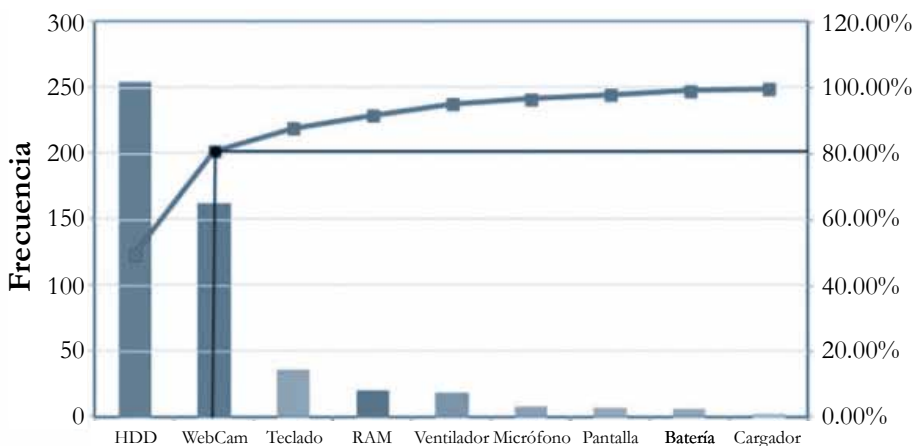
Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

- c. **Gráfico de Pareto.** También conocido como la regla 80 y 20, mide el 80% de población y ostenta el 20% de algo. Asimismo, se presenta el 20% de población y ostenta 80% de algo. Esta herramienta usa datos de estudio realizados por la empresa, y los ordena de la menos importante hasta la más crucial. Estos son reclamaciones, conformidades o pérdidas (Asturias Corporación Universitaria, s. f.).

Figura 34*Gráfico de Pareto*

Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

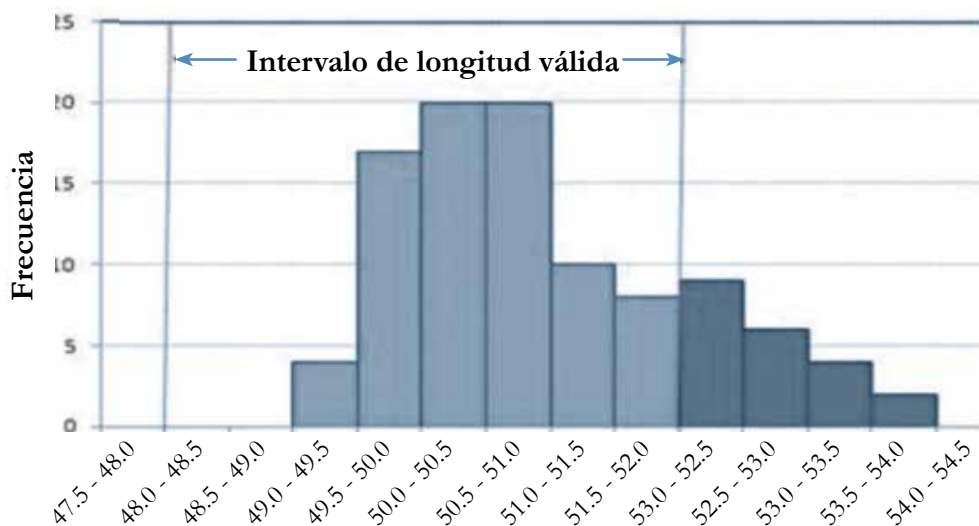
- d. **Diagrama de causa y efecto.** Se encarga de clasificar los factores y las razones por las cuales ocurrieron ciertas situaciones (causa-efecto). Esta herramienta sirve para analizar la producción y los resultados, usando las 4M (máquina, mano de obra, materia prima y metodología).

Figura 35*Diagrama de causa y efecto*

Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

- e. **Estratificación.** Clasifica los datos en grupos de similares características. La herramienta analiza la efectividad del personal en diferentes horarios del día, además de proporcionar qué horario de producción o qué grupo de trabajo produce más (Asturias Corporación Universitario, s. f.).

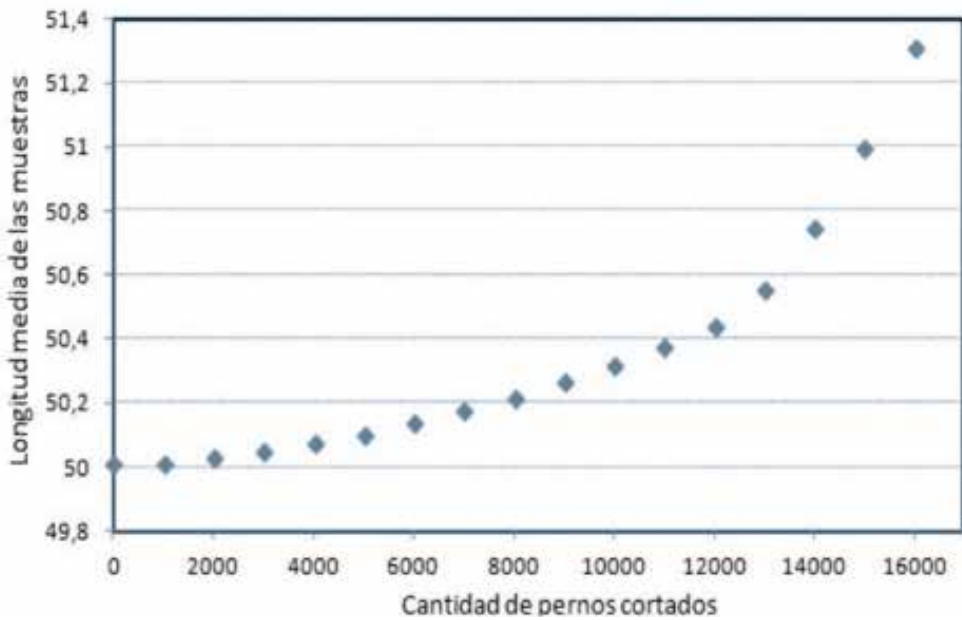
Figura 36
Estratificación.



Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

- f. **Diagrama de correlación y dispersión.** Permite analizar la relación entre dos variables. Esta determina entre el trabajo y la producción, cuánto demora y produce (Asturias Corporación Universitaria, s. f.).

Figura 37

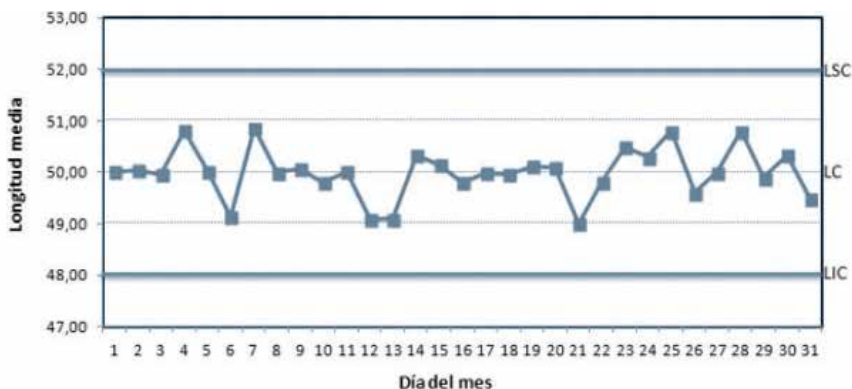
Diagrama de correlación y dispersión

Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

- g. **Gráfico de control.** Se encarga de mostrar la evolución del tiempo en uno de los factores de estudio. Asimismo, sirve para comparar con la medición de intervalos de tiempo anteriores del mismo factor. En este sentido, está diseñada para marcar el tiempo y el desarrollo del factor escogido (Asturias Corporación Universitaria, s. f.).

Figura 38

Gráfico de control



Nota. Adaptado de Asturias Corporación Universitaria (s. f.).

- h. **Las 5 eses (5S).** Un método japonés que permite gestionar las pequeñas empresas. Las 5S se traducen como selección (*seiri*), organización (*seiton*), limpieza (*seiso*), estandarización (*seiketsu*) y disciplina (*shitsuke*). Los dos elementos más importantes son la organización y el orden; ya que de ellos depende el éxito de las actividades.

Figura 39

Gráfico de las 5S



Nota. Adaptado de Santiago (2018).

- i. **El kaizen.** Esta herramienta japonesa tiene como objetivo la mejora continua. En español se traduce así, pues se forma de *kai*, cambio; y *zen* bueno, mejor. Se enfoca en las sugerencias de los empleados, el trabajo en equipo, el enfoque de procesos y la entrada al mercado.

Figura 40

El Kaizen

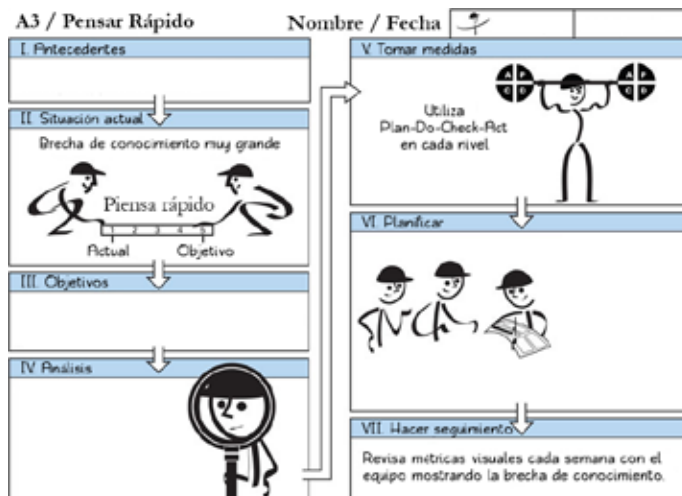


Nota. Adaptado de Santiago (2018).

- j. **El informe A3.** Basado en la herramienta digital creada por Toyota. En esta plataforma web se coloca todo el trabajo colaborativo de la empresa y, en cuestión de minutos, se obtiene sugerencias y desperfectos de la empresa. Sin embargo, la herramienta digital no funciona en todas las compañías porque solo está dirigida para el mercado asiático.

Figura 41

La A3

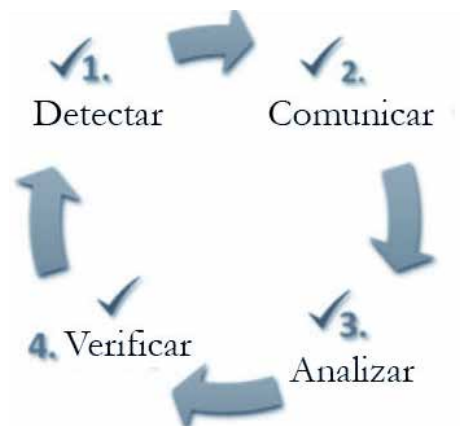


Nota. Adaptado de Santiago (2018).

- k. El control de calidad de respuesta rápida (QRQC –*Quick Response Quality Control*). Es una sencilla herramienta que permite mejorar el control de calidad de una empresa. Se basa en el análisis FODA para generar la respuesta adecuada según el tipo de empresa.

Figura 42

Diagrama QRQC



Nota. Adaptado de Santiago (2018).

- l. **Tormenta de ideas.** Es una de las herramientas más comunes que se ejecuta en cualquier empresa. Consiste en escuchar las ideas, las propuestas y las soluciones de todos los miembros de la empresa para escoger la mejor solución.

Figura 43*Tormenta de ideas**Nota.* Adaptado de Santiago (2018).

Todas las herramientas funcionan perfectamente en las empresas para mejorar las deficiencias en su gestión. Sin embargo, no se aplica a todos por preferencias de mercado o tipo de público objetivo. Para Santiago (2018), el compromiso básico de las empresas es buscar arduamente la mejora de la calidad. Por ello, y que los esfuerzos por mejorar sean muy eficaces, las empresas tienen que asegurarse que hayan adquirido en sus principios operativos el conocimiento en torno a que la calidad y los costes son complementarios, y no principios en conflicto.

REFLEXIONES FINALES

El presente libro está destinado al mundo de la administración, cuya finalidad es que, mediante los conceptos brindados, las ideas desarrolladas y las técnicas explicadas contribuyan al desarrollo de la administración empresarial y su posterior éxito. Asimismo, que la recopilación sea usada y puesta en práctica en cualquier organización.

En el capítulo uno, se trató qué es la empresa, cómo nació, y cómo se la identifica según sus diferentes formas e índices de origen. Así, la globalización permite que la empresa se expanda a un nivel más rápido, logrando que la empresa tradicional quede obsoleta y las nuevas dominen el mercado con nuevos conocimientos sobre las estrategias mencionadas.

En el capítulo dos, se refirió al comportamiento organizacional de la empresa, se profundizó en el comportamiento individual de las personas en un grupo de trabajo, y cómo la cultura debe propiciarse en una empresa para crear identificación. El cambio organizacional afecta, de manera positiva, si es ejecutada correctamente. Así, el comportamiento individual presentaría reacciones favorables para la organización.

En el capítulo tres, se explicó sobre la gerencia y qué funciones desempeña un gerente en una empresa. En este sentido, se describieron sus competencias y cómo debe actuar en la organización. Asimismo, tiene que aceptar que —con el avance de la globalización— debe innovar sus estrategias en el trabajo; ya que su puesto puede eliminarse. Así, se conoce que la tecnología está ayudando a algunas empresas a tomar decisiones, pero el gerente tiene criterio propio, lo que todavía lo convierte en una figura imprescindible porque analiza la realidad de la organización.

En el capítulo cuarto, se abordó la administración de una empresa, cómo funciona y qué es lo que realiza. Se determinó que el administrador debe tener cuidado con las estrategias que usa para dirigir las actividades de la empresa; ya que algunas son efectivas y, si no se realizan bien, generan problemas cruciales en el desempeño laboral.

En el capítulo cinco, se desarrolló acerca del liderazgo en la empresa y cómo los diferentes tipos de líderes propician reacciones distintas en los comportamientos del personal. Se concluye que los tipos de liderazgo no siempre se aplican en todas las organizaciones y, en algunos casos, afecta la productividad de la empresa.

En el capítulo seis, se explicó sobre la gestión en la empresa y cómo evolucionó, en concepto y función, con el avance de la historia. Así, se resumió que los procesos deben evitar la burocracia en las organizaciones y, si no es así, las empresas tienen que facilitar el papeleo.

En el capítulo siete, se planteó sobre la gestión del talento humano, así como se describió cuáles son las funciones básicas de RR. HH. De esta manera, se precisó que RR. HH. requieren del desarrollo personal para mejorar laboralmente en la producción o en cualquier área de la empresa. Asimismo, se encontró que las diferencias entre RR. HH. y gestión del talento humano es que cumplen funciones distintas.

Por último, en el capítulo ocho, se desarrolló sobre la gestión de calidad y cómo los procesos internos afectan —de manera positiva o negativa— al producto o servicio. Finalmente, se determinó que las herramientas usadas para medir la productividad mejoran la calidad, y los factores que impiden que prospere no siempre son bien recibidas por el grupo de trabajo; ya que una de estas herramientas genera estrés laboral.

Finalmente, se espera no solo ayudar y contribuir al mundo administrativo, sino que también sirva como fuente hacia futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (s. f.). *Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/index.htm>
- Arguello, A., Lluminguano, M., Gavillanez., C. y Torres, L. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos*. Pons Publishing House. <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Aristóteles. (1988). *Política*. Gredos [https://bcn.gob.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Política%20\(Gredos\).pdf](https://bcn.gob.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Política%20(Gredos).pdf)
- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arriola, J. (2011). Introducción a la evolución histórico-conceptual de la soberanía. *Letras Internacionales*, 118(5), 1-4.
- Asturias Corporación Universitario. (s. f.). *La mejora continua*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf
- Banco Industrial. (2021). ¡Conoce los diferentes tipos de empresas! <https://blog.corporacionbi.com/noticias/conoce-los-diferentes-tipos-de-empresas#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Propiedad%20del%20Capital%3A&text=%2D%20Empresa%20Privada%3A%20La%20propiedad%20del,ser%20Nacional%2C%20Provincial%20o%20Municipal.>
- Caballero, F. (2016a). Sector primario. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario.html>

- Caballero, F. (2016b). Sector secundario. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/sector-secundario.html>
- Caballero, F. (2016c). Sector terciario o de servicio. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/sector-secundario.html>
- Cano-Pita, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6313252.pdf>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemonie, F. y Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos: un principio de la gestión de calidad*. Editorial Mar Abierto. https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 1-9. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. <https://ipfs.io/ipfs/bafykbzaceb7l2fvyhxdg3wuihrk24ncg4hpevowlurwqv5osc4mvnbpvavyu6?filename=Idalberto%20Chiavenato%20-%20Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-McGraw-Hill-Interamericana%20%282009%29.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Crissien, J. (2005). Gerencia del siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 1(54), 59-83. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605404.pdf>
- Consultoría para el Diseño, Capacitación e Implementación de Herramientas de Gestión de Riesgo Administrativo y Financiero del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Honduras. (2006). *Herramientas*

administrativas. Manual de organización y funcionamiento. Fit & Proper.
https://www.academia.edu/14513739/HERRAMIENTAS_ADMINISTRATIVAS

Cubillos, M. y Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2009(48), 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. (12ª ed.). Cengage.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoques latinoamericanos*. Pearson.

Diario 22. ar. (2019). ¿Cuál es el origen del salario? http://www.diario21.tv/notix2/movil2/noticia/125324_iquestcuaacutel-es-el-origen-del-salario.htm

Diario El Peruano. (25 de octubre de 2021). Gobierno anuncia subsidio de 70 soles al mes para trabajadores que ganen menos de 2000 soles. *Diario El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/131927-gobierno-anuncia-subsidio-de-70-soles-al-mes-para-trabajadores-que-ganen-menos-de-2000-soles>

Eduardo, J. (2017). Los valores humanos en el nivel de las culturas. *Cambio Cultural. Cultura Política Argentina*. <https://cambiocultural.org/cultura-politica/valores-culturales-de-schwartz/>

Elliot, J. (18 de octubre de 2019). La cara humana de Alejandro Magno. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-antigua/20190816/47310806954/la-cara-humana-de-alejandro-magno.html>

El País. (2 de julio de 2015). Un robot mata a un técnico de Volkswagen en Alemania. *El País*. https://elpais.com/economia/2015/07/02/actualidad/1435838812_094380.html

Enciclopedias. (s. f.). *La Revolución Industrial, todo del proceso de transformación*.
<https://enciclopedias.com/revolucion-industrial/>

Enciclopedia Económica. (s. f.). *Cultura organizacional*. <https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, (34), 343-348. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>

Gennero de Rearte, A. (2004). *El proceso de creación de empresas*. Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://nulan.mdpu.edu.ar/692/1/00196.pdf>

Gómez, C. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77 <https://issuu.com/universidadelbosque/docs/vol2-2>

Gómez, J. (1999). *Recursos Humanos. Fundamentos para el funcionamiento de una empresa*. Ediciones Encuentro. <https://books.google.co.cr/books?id=mJ-sEoHpSjYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TeloS*, 21(1), 242-256. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

Homero. (s. f.). *La Iliada*. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa ILCE.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Landazury, L., Jaafar, H., Cristofani, R. y Canales, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Espacios*, 39(13), 1-19. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión del Futuro*, 13(1), 1-23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mapa Mundi. (2020). *Deja de decir que estamos en una nueva Guerra Fría*. <https://mapamundi.org.br/es/2020/parem-de-falar-que-estamos-numa-nova-guerra-fria/>
- Miles, C., Neale, D. y Ward, J. (s. f.). *Mejore su negocio de construcción. Gerencia empresarial. Manual 3*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/public/spanish/employment/recon/eiip/download/manual3.pdf>
- Ministerio de Fomento de España. (2005). *La gestión por procesos*. Ministerio de Fomento de España. <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión Futuro*, 11(1), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Noriega, G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento organizacional*. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf
- Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(21), 25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733601002.pdf>
- Redacción El Comercio. (26 de octubre de 2015). ¿Empresas sin gerentas a cargo? Así es como funcionan. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/empresas-gerentes-cargo-funcionan-235538-noticia/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*. (13ª ed.). Pearson. https://ipfs.io/ipfs/bafykbzacecg3du5l72cst7w7c2o2memnwetsb4gelx4mdmpmwdzscckqs6xn4?filename=Mary%20K.%20Coulter_%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Diana%20Marcela%20Romo%20Villase%C3%B1or_%20Leticia%20Esther%20Pineda%20Ayala_%20Joseph%20J.%20Martocchio_%20Lori%20K.%20Long_%20Mar%20C3%ADa%20Teresa%20Carrillo%20G%C3%B3mez%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20%282018%29.pdf
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Romero, A. (2015). La administración como profesión. *Docplayer.es*. <https://docplayer.es/10434513-Unidad-1-la-administracion-como-profesion.html>
- Ruiz, I., Ruiz, A. y Martínez, P. (2017). *Gestión del talento humano en la selección del personal administrativo*. Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>

- Salas, L. (2017). Menos y peor empleo: ¿de qué van las reformas laborales? *Celag*. <https://www.celag.org/menos-peor-empleo-van-las-reformas-laborales/>
- Sánchez, M., Zerón, M. y Hernández, P. (2019). *Tecnología e innovación empresarial*. ACACIA/Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. <http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3.-Tecnologia-e-innovacio%CC%81n-empresarial.pdf>
- Santiago, H. (2018). *Herramientas para la gestión de calidad*. Editorial Círculo Rojo. <https://gestiondecalidadhome.files.wordpress.com/2018/12/HERRAMIENTAS-PARA-LA-GESTION-DE-CALIDAD-S-HECTOR-SANTIAGO.pdf>
- Simancas, C. y Urribarri, A. (2013). El rol del administrador- gerente. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 7(2), 1040-1053. <https://revistav.uvm.edu.ve/articulos/kwpis26.articulo6vol7num2.pdf>
- Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. McGraw Hill. http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf
- Sotomayor, A. (2015). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Suárez, M. (2018). Gestión empresarial: un paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC*, 3(8), 44-64. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/57/66>
- Testigos de Jehová. (s. f.). *Un rey malo manda a Egipto*. <https://www.jw.org/es/biblioteca/libros/historias-biblicas/2/israelitas-en-egipto/>

- Toledo, E. (marzo de 2009). Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos [Presentación de *paper*]. Congreso ISKO, Valencia, España.
- Toro, J. (s. f.). ¿Quién fue Daniel en la Biblia? – Biografía. *Camino y oración*. <https://caminoyoracion.org/blog/quien-fue-daniel-en-la-biblia-biografia/>
- Torrent, L. (2013). ¿Qué es la globalización? Once videos para entenderla mejor. *UnitedExplanations*. <https://www.unitedexplanations.org/2013/05/08/que-es-la-globalizacion-siete-expertos-responden/>
- Torres, Z. (2014). *Introducción a la ética*. Grupo Editorial Patria. <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381481.pdf>
- Universidad del País Vasco. (2010). *Glosario de términos de calidad*. <https://www.ehu.eus/documents/2632144/2634184/Glosario+t%C3%A9rminos+calidad.pdf>
- Universidad de Cantabria. (2016). *Manual de gestión por procesos*. Gerencia de la Universidad de Cantabria. <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Villamil, J. (2010). Importancia de las herramientas administrativas requeridas para la planeación y gestión de las actividades de mantenimiento hospitalario en las instituciones de salud. *Umbral Científico*, (16), 40-46. <https://www.redalyc.org/pdf/304/30418644006.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw Hill. https://ipfs.io/ipfs/bafykbzacebkgmvc3zkrwx3vxgm3jymoby6ypnrz3mpehtymnsi52g6zy6jcmq?filename=Harold%20Koontz_%20Heinz%20Wehrich_%20Mark%20Cannice_%20Gabriel%20Nagore_%20Mar%C3%ADa%20Jes%C3%BAs%20Herrero%20D%C3%ADaz_%20Luc%C3%ADa%20Yfarraguerri%20Villarreal%20-%20Administraci%C3%B3n%20_%20una%20perspectiva%20global%2C%20empresarial%20y%20de%20innovaci%C3%B3n-Mcgraw%20hill%20.pdf





**MIGUEL AUGUSTO
BAQUE CANTOS**

Doctor en Administración y magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Tiene un diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, y es ingeniero comercial. Ha publicado varios artículos científicos, así como el libro *La gestión organizacional y el rendimiento del talento humano, marketing para empresarios y emprendedores del Ecuador*. Es docente titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.



**GINO IVÁN
AYÓN PONCE**

Magíster en Administración de Empresas y en Gerencia Educativa. Ingeniero comercial. Ha publicado varios artículos científicos, así como el libro *La metodología y la investigación, fundamentos y técnicas en economía*. Docente titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.



**ARTURO ANTONIO
ÁLVAREZ INDACOCHEA**

Doctor en Administración. Magíster en Gerencia Educativa. Ingeniero comercial. Ha publicado varios artículos científicos, así como los libros *La gestión organizacional y el rendimiento del talento humano* y *El merchandising*. Docente titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.



**TANIA LISBETH
MACÍAS VILLACRESES**

Magíster en Dirección y Asesoramiento Financiero. Economista con mención en Gestión Pública. Ha publicado varios artículos científicos. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

