

Título: “Monografía en torno a la Administración de Empresas y su desarrollo a partir de la Administración por Competencias.”

Categoría: Administración de Empresas

Autores: Ing. Aliana González Rodríguez

Ing. Yolidaine Cisnero Gutiérrez

Fecha de Realización del Trabajo: Mayo/2010

Datos de los Autores:

Ing. Aliana González Rodríguez

Graduada de Ingeniería Industrial, Matanzas – Cuba, 2005.

Esp. Gestión de los Recursos Humanos

E-mail: agonzalez@gecvbybat.co.cu

Otras Publicaciones

“La Gestión por Competencias, una vía para mejorar la evaluación del desempeño”, en el sitio web GESTIOPOLIS.COM, Categoría Recursos Humanos.

“Propuesta de Matrices de competencias laborales en el área de gastronomía de un hotel todo incluido”, en el III Simposio Internacional “Turismo y Desarrollo” TURDES 2005, Matanzas.

“La utilización de métodos cuantitativos en la determinación de matrices de competencia laboral”, en el VII Taller Internacional de Matemática y Computación, Matanzas 2006.

“La gestión de inventarios, vía para mejorar con eficiencia y eficacia la gestión en una Empresa Constructora Cubana”, disponible en <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/gestion-inventarios-eficiencia-eficacia-constructora-cuba.htm>, Categoría Logística, 2010.

Ing. Yolidaine Cisnero Gutiérrez

Graduada de Ingeniería Industrial, Matanzas – Cuba, 2005.

Esp. Calidad y Promoción de los servicios Turísticos

E-mail: calidad2.var@rep.gaviotatour.co.cu

Otras Publicaciones

Texto “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición, Matanzas 2005

“La gestión de inventarios, vía para mejorar con eficiencia y eficacia la gestión en una Empresa Constructora Cubana”, disponible en <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/gestion-inventarios-eficiencia-eficacia-constructora-cuba.htm>, Categoría Logística, 2010.

Resumen

El presente trabajo tiene por título: "Monografía en torno a la Administración de Empresas y su desarrollo a partir de la Administración por Competencias."

Este trabajo tiene como finalidad fundamental realizar un estudio bibliográfico sobre la Administración de Empresas haciendo énfasis en una de sus tendencias: La Administración por Competencias.

A partir del desarrollo de la investigación se pudo concluir que la Administración de Empresas ha pasado por diferentes etapas, existiendo variadas teorías en torno a la misma, siendo de tan amplia utilidad, que no existe una sola teoría administrativa universal, hay una tendencia a valorar a las personas, que son en definitiva, la base de cualquier organización.

Para el logro y cumplimiento de los objetivos de esta investigación se empleó como técnica la revisión bibliográfica, facilitando de esta forma toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo. Además para el procesamiento automático de la bibliografía y referencias bibliográficas se utilizó el software Endnote9.

Abstract

The present work has for title: "Monograph around the Administration of Companies and their development starting from the Administration for Competitions."

This work has as fundamental purpose to carry out a bibliographical study on the Administration of Companies making emphasis in one of its tendencies: The Administration for Competitions.

Starting from the development of the investigation you could conclude that the Administration of Companies has gone by different stages, existing varied theories around the same one, being of so wide utility that an universal single administrative theory doesn't exist, there is a tendency to value people that are in definitive, the base of any organization.

For the achievement and execution of the objectives of this investigation was used as technique the bibliographical revision, facilitating this way all the necessary information for the development of this work. Also for the automatic prosecution of the bibliography and bibliographical references the software Endnote9 was used.

Introducción

Las actuales concepciones administrativas, son el resultado de un proceso iniciado en los principios de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

Actualmente, la administración es una ciencia que ha ido experimentando cambios importantes dentro de sus teorías o estructuras. Las bases han sido modificadas en base a lo que ciertos autores pueden considerar más importante (Escuelas). Algunos consideran un factor importante la tecnología existente; otros, consideran importante al ser humano como principal factor dentro de la administración, y así, cada uno plantea distintos campos centrales definidos en sus teorías.

La administración consiste en dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano. Sobre la misma se han derivado varias tendencias, todas con un alto grado de importancia para el desarrollo de una organización. Estas son: Administración por Instrucción (API), por Objetivos (APO), por Valores (APV), por Competencias (APComp), Conocimiento (APConoc), por Procesos (APP), etc. De las cuales existe un elemento en común, lograr mayor eficiencia y rentabilidad en las empresas tomando como eje central el factor humano.

La Administración por Competencias es la herramienta que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los miembros de una entidad. Esta, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa. La misma se convierte dentro de la organización en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas.

Por tal razón se hace necesario profundizar más en este tema dentro de la Administración de Empresas, y por tanto la esencia de este trabajo estará enfocada a la misma.

De ahí se define el **problema científico** como:

El desconocimiento sobre el tema de la Administración y específicamente de la Administración por Competencias limita una adecuada cultura sobre el tema.

Preguntas Científicas:

¿En qué consiste la Administración de Empresas?

¿Cuál ha sido el desarrollo histórico de la Administración de Empresas?

¿Cómo se compone el Ciclo Administrativo?

¿En qué se basa la Administración por Competencias?

¿Qué vinculación existe entre el modelo de Competencias y el resto de las tendencias administrativas?

El **objetivo** de este trabajo consiste en:

✓ Realizar un estudio bibliográfico sobre la Administración de Empresas haciendo énfasis en la Administración por Competencias.

Como **objetivos específicos** se plantean:

✓ Realizar revisión bibliográfica que permita elaborar concepciones en torno a la Administración de Empresas.

✓ Explicar la composición del ciclo administrativo.

✓ Analizar el desarrollo de las diferentes tendencias dentro de la Administración de Empresas.

✓ Realizar un análisis exhaustivo en torno a la Administración por Competencias.

✓ Explicar la vinculación existente entre la Administración por Competencias y el resto de las Tendencias Administrativas.

Desarrollo

Desarrollo histórico de la Administración de Empresas

La administración nació como una ciencia dedicada al estudio de las mejores prácticas en el manejo de las empresas, siempre con el fin de lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia.

Desde principios del siglo pasado, y por décadas, en un contexto relativamente estable, con medios de comunicación relativamente lentos y por lo tanto con una baja velocidad de cambio contextual, la problemática de la administración se centró "hacia adentro" de las empresas.

El estudio detallado del contexto no era lo fundamental, ya que éste variaba lentamente. Los niveles de demanda eran estables y suficientes para todas las empresas. La competencia era leve o inexistente en algunos casos. Este marco dio forma a la administración de empresas en su forma "tradicional", en la cual se trataba principalmente de controlar, registrar, ordenar, mantener. Nadie hablaba de la necesidad del "cambio"... Era un paradigma centrado en el

"mantenimiento"... en desarrollar todas aquellas tareas requeridas para sostener la organización en un contexto relativamente aislado y estable.

Sin embargo, llegó el momento (década del 70) en el cual la tecnología y los medios de comunicación "explotaron" en su desarrollo y difusión... disparando un proceso generalizado de cambio en el cual hoy aún estamos inmersos. Un proceso turbulento, originado en la interconexión abrupta de múltiples culturas y mercados que anteriormente operaban de manera aislada. Mercados aislados se pusieron en contacto. Culturas aisladas se conectaron. Y comenzó la fusión.

Así comenzó a hablarse de "tomar posiciones" o "posicionamiento", de "aplantar a la competencia", "capturar al cliente", de "amenazas, fortalezas, debilidades", "campo de batalla", "marketing de guerra", "estrategias de ataque y defensa", de "tácticas", entre otros. Así nació y se desarrolló el nuevo paradigma de la administración en ese momento. La "Administración Estratégica".

Mientras la "Administración tradicional" se ocupaba de "mantener" a las empresas, casi desconociendo la existencia de competidores, la "Administración estratégica" se ocupó de "cambiar" a las empresas, cambiarlas "estratégicamente", para hacerlas continuamente más competitivas frente a otras.

Así se desarrolló profusamente la ciencia de la Administración estratégica, durante las décadas del 70, 80 y 90. Pero tarde o temprano el sentido común resurgió... y durante la década del 90 muchos empezaron a notar que había algo que "no cerraba" en la Administración estratégica. La idea central de "competir" para "destruir a la competencia" tenía algo de intrínsecamente negativo. La desesperación por la competencia también trajo otros efectos negativos, como la depredación de los recursos naturales.

La Administración estratégica vino acompañada a su vez por una feroz competencia en el ambiente de trabajo, dando origen a los famosos "yuppies" ultra-competitivos, desesperados por el poder y el dinero, con la misma enfermedad que atacó a muchos jefes políticos y militares del pasado... y del presente. Afortunadamente poco a poco distintas personas, de distintas extracciones, comenzaron a ver que la competencia feroz podía parecer un buen camino para el ganador, pero que de ninguna manera era una salida positiva para el sistema en general, para la sociedad, para los países en su conjunto, para la gente.

Así nació una nueva forma de ver a la administración de empresas. Una nueva forma de manejar a las empresas, ya no caracterizada por el cambio estratégico "contra otros", sino por el cambio "CON otros". Y no un cambio para "ganar" sino un cambio para "progresar"... Y no para el progreso de MI empresa, MI país, MI equipo, MI gerencia, MI sueldo, MI familia, sino

para el progreso del Sistema Global, en un ambiente de cooperación y asistencia mutua a nivel mundial.

Esta es la que bautizamos como "Administración holística", una visión de la administración que se sincroniza perfectamente con ideas filosóficas del fin del milenio, ideas que tienen que ver con la posibilidad de un mundo mejor, un mundo en el que reine la convivencia en paz, entre personas, empresas, países... entrelazados por la comprensión, la solidaridad, la cooperación.

La Administración holística apunta a manejar a las empresas como siempre deberían haber sido manejadas, es decir, para que éstas funcionen como verdaderos agentes de progreso para la sociedad entera. Esto implica un rol casi "sagrado" para los "nuevos Gerentes", ya que en esta visión prácticamente se tornan en verdaderos líderes del progreso de nuestra civilización.

En el sitio web <http://fundamentoseconomicos.files.wordpress.com/2007/10/antecedentes-historicos-y-evolucion-de-la-administracion.doc>, también se hace referencia a que la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común se propone la siguiente definición: "**El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos**".

Teorías en torno a la Administración

A comienzos del siglo pasado aparecen Taylor y Fayol, en los EE.UU. y Europa, respectivamente; son los primeros en referirse a la administración.

- **Teoría de la Administración Científica de F. W. Taylor . Frederick Taylor** veía a los trabajadores realizar varias tareas. Observó los movimientos individuales de cada tarea y apuntó el tiempo que tardaban en realizar cada uno, descuidando un poco la necesidad de establecer principios generales de administración aplicables a todos los niveles; Taylor quería encontrar la forma óptima de trabajo, y así solucionar el problema presente en su época; la falta de eficiencia en los trabajos u oficios.

Pasos de la **administración científica** de Taylor:

- Analizar la tarea o trabajo.
- Diseñar la mejor manera de realizarla.
- Seleccionar a trabajadores idóneos.
- Capacitar a los trabajadores
- Pagar incentivos.

- **Teoría Clásica o Administrativa de Henri Fayol. Henri Fayol** es considerado el auténtico padre de la administración científica moderna. Sus postulados, eran aplicables a todos los niveles de la empresa; se preocupó de la eficiente utilización de los recursos, de reconocer las diversas funciones en la empresa y en la administración. Planteó 14 principios célebres, flexibles y adaptables, representando un logro de prácticas deseables en la administración de cualquier empresa, los cuales tratan de división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, centralización, jerarquía, iniciativa, orden y estabilidad del personal. Distribuyó de forma equitativa el trabajo y la carga de éste para los trabajadores. Cada uno de los empleados por una empresa o industria, fue valorado e instruido, haciéndole ver la necesidad de capacitarlo para determinada tarea, además de relacionarlo con los principios científicos que se aplicasen.

- **Teoría formal de la Organización.** Relaciona dos aspectos:

1. Concepto del Hombre- Máquina; trabajar solo por el miedo y la codicia de mayores salarios. Hace lo menos por obtener lo más.
2. Los hombres deben amoldarse a los cargos creados por la organización..

Importancia de la Administración

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera. Por tanto:

- La administración puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

Características de la Administración

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.
- **Su especificidad.** A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- **Su unidad temporal.** Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.
- **Su unidad jerárquica.** Todos los poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

En la actualidad, existen grandes oportunidades para que las organizaciones puedan penetrar en nuevos mercados, llegar a más y más potenciales compradores de sus productos, y ampliar

sus horizontes empresariales. Es cierto que la globalización presenta como contrapartida una fuerte competencia, pero para las empresas que se encuentren preparadas y listas, esto no representará mayores dificultades.

El Ciclo Administrativo

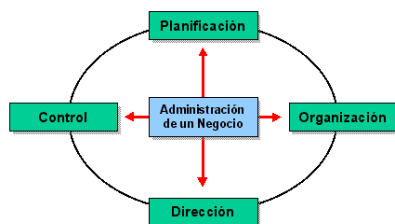
El proceso administrativo da un enfoque particular de abordaje al estudio de las organizaciones y se habla de ciclo administrativo cuando se quiere aludir al análisis de las funciones del administrador en cualquier nivel de la estructura.

El Ciclo Administrativo no es más que el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas en la consecución de fines y objetivos.

✚ Características del Ciclo Administrativo

- ✓ Concepción sistemática: alude a aspectos dinámicos de la organización, por lo tanto sus resultados surgen de las interacciones entre todos los procesos (sinergia).
- ✓ Orden lógico: es una descripción de la forma en que el administrador debe analizar y resolver los problemas que se presentan en la organización
- ✓ Secuencialidad: porque es una secuencia ordenada de pasos o etapas.
- ✓ Simultaneidad: desde el punto de vista temporal, en distintas áreas de la organización se desarrollan actividades vinculadas a distintas etapas del proceso.
- ✓ Carácter cíclico: es un ciclo porque la fase de control realimenta a la planificación recomenzando la secuencia.

En el sitio web <http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/613/B613T08.doc>, se plantea que el proceso administrativo de toda empresa implica diversas fases:



✚ La Planificación.

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Importancia de la Planificación

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Clasificación de la Planificación

Existen diversos tipos de planes, entre los que se tienen:

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo.
- **Visión:** es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años.
- **Objetivos:** son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.
- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.
- **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.
- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.
- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).
- **Procedimientos:** son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Tipos de planificación

✓ **Planificación Estratégica.** Permite la toma de decisiones a largo plazo. Se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- a) Identificación de las estrategias actuales.
- b) Identificación de las metas estratégicas potenciales.

- c) Selección de metas estratégicas.
- d) Evaluación y ejecución de las estrategias.

✓ **Planificación Táctica.** Es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa. Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:

1. El plazo, los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes tácticos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.
2. El alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son específicos.
3. Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.

Técnicas de Planificación

Diagrama de análisis de proceso. Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes para mostrar acciones como "transporte", "operación", "inspección", "demora" y "almacenamiento" o "archivo".

Diagrama de flujo. Tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo, y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, conector de página y conector.

Los pronósticos. Son conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder y tomando como base datos pasados.

La Organización.

Se refiere a la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Requirimientos de la organización

-Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Definiciones en torno a Estructura organizacional

Stratogor: (1988) Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

A continuación se explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

- División del trabajo.** Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: la primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- Coordinación.** Se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.
- Unidad de mando.** Los escritores clásicos que pugnaban por el principio de unidad de mando, argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable. Ninguna persona debería reportar a dos jefes o más. De otra manera, un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o prioridades de varios superiores que entrarían en conflicto.
- Autoridad y responsabilidad.** La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. Debía delegarse hacia abajo, a los gerentes subordinados, dándoles ciertos derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar. La autoridad se relaciona con la posición de un dentro de la organización, y pasa por alto las características personales del administrador individual. Cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela. Esto es, cuando a uno se le dan "derechos", también se adquiere la "obligación" correspondiente para desempeñarlos. La asignación de autoridad sin responsabilidad crea

oportunidades para el abuso, y a nadie debería tenersele por responsable de algo lo que no tiene ninguna autoridad.

e) **Departamentación.** La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio. Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentación funcional. Se puede utilizar la departamentación funcional en todo tipo de organizaciones.

La Dirección - Liderazgo

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Importancia de la Dirección

La dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controle, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

✓ Es la esencia y el corazón de todo el proceso administrativo. Su importancia en razón de su carácter.

✓ Este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí se analizan y trata directamente con el capital humano, a diferencia de las otras fases, que se trata más bien con relaciones, con "cómo debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, -facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas- puede ser a veces difícilmente reparable.

El Liderazgo Para Agustín Reyes Ponce, líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

Importancia del liderazgo

✓ El líder ayuda a dirigir y diseñar la visión de una empresa.

✓ Promueve los valores y actitudes necesarias de la cultura organizacional.

Roles o papeles del líder

Dentro de una empresa, los papeles de líderes difieren drásticamente del papel del tradicional tomador de decisiones. Los líderes son:

- **Diseñadores:** tiene que ver con diseñar las ideas de directrices, de propósitos, visión y valores básicos, etc.
- **Maestros:** se refiere a ayudar a todos los miembros de la empresa, incluyéndose a sí mismo, a lograr visiones más consistentes de la realidad actual. Los líderes son considerados como entrenadores, guías o facilitadores, y nunca como un experto autoritario.
- **Mayordomos (Servidores):** el líder como servidor comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, y esa decisión consciente lo lleva a querer dirigir sin deseos de poder o de adquirir posesiones materiales.

Estilos de liderazgo

Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en autoritarios, democráticos o participativos y liberal.

El estilo autoritario es de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras, es un dictador.

El democrático es participativo, involucrador, toma decisiones en consenso con sus subordinados.

El estilo liberal es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común. Este estilo se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo.

Para efectos de dirección de empresas, se aplican con mayor regularidad los dos primeros estilos, pero se recomienda en mayor medida el empleo del estilo democrático o participativo, ya que de esta forma se involucra al individuo en la toma de decisiones de la empresa.

El Control.

Stephen Robbins define el control como **"un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente"**. En tanto que James Stoner manifiesta que **"el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"**.

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

Importancia del Control.

El control es función de todos los administradores. Algunos, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

Tipos de Control.

Atendiendo al momento de su aplicación, tenemos los siguientes tipos de control organizacional:

✓ Los **controles preventivos**, son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se ha proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esté en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, materiales y financieros que se necesitarán. **El control preventivo** es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno.

✓ Los **controles concurrentes**, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan.

✓ Los **controles posteriores**, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc.

Técnicas de Control

Los administradores disponen de una serie de recursos para controlar las operaciones de una empresa, entre las cuales tenemos:

Las técnicas presupuestales. En estas, los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita en gran manera la comparación de lo realizado con relación a lo planificado. Ejemplos de este tipo de presupuestos son: los presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos, presupuestos de insumos y materiales, presupuesto de mano de obra, etc.

Las técnicas no presupuestales. Son recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa. Entre estas técnicas encontramos los datos estadísticos, reportes o análisis especiales, observación directa, programas de auditoría, el punto de equilibrio, etc.

Técnicas modernas de control. Entre éstas técnicas podemos encontrar la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), Gráfico de Gantt o Cronograma de Actividades, Costeo Directo y la Investigación de Operaciones, entre otras.

El Punto de Equilibrio. Se le conoce así a la situación en la cual, las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, situación en la cual, la empresa no gana ni pierde. Este análisis permite a los administradores contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para la organización, para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas.

Una vez realizado todo el análisis del desarrollo histórico de la Administración como ciencia, así como del ciclo administrativo se puede concluir este capítulo resumiendo que la administración es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos realizados por los miembros de la organización, utilizando para ello todos los recursos organizacionales con vista a alcanzar los objetivos establecidos.

Desarrollo de la Administración de Empresas

Tendencias de la Administración de Empresas.

Al analizar el desarrollo de la dirección, desde la aparición del capitalismo hasta la actualidad, se pueden observar cambios sustanciales en los métodos técnicos y estilos de dirección, que transcurren en un período relativamente breve, si se compara con la propia existencia de la humanidad.

La dirección ha sufrido cambios esenciales y dinámicos, en diferentes regímenes socioeconómicos y ello es producto de diferentes factores, donde uno de los fundamentales es la aceleración vertiginosa del desarrollo económico y científico-técnico.

En el desarrollo del sistema de libre empresa se reflejan cambios notorios en cuanto al papel unipersonal del directivo, que algunos autores reconocen como la vitalidad del espíritu empresarial. Sin lugar a dudas, que tal vitalidad ha decrecido, en la misma medida que el propietario del negocio se aleja, cada vez más, de la dirección de su negocio.

Con la aparición de los grandes monopolios y el desarrollo tecnológico, se ha ido complejizando el trabajo de dirección a tal punto, que ya no es posible que una sola persona pueda conducir eficientemente, una empresa moderna. Por otra parte, los herederos de los grandes capitales ya no están interesados en dedicar toda su vida al negocio, sobre todo cuando el mercado de profesionales de la dirección le ofrece una fuerza de trabajo altamente calificada en las tareas de dirección, capaz de representar sus intereses y de garantizar una eficiente gestión empresarial.

La actividad de dirección de cualquier empresa u organización social debe estar siempre en disposición de adaptarse al medio, a condiciones cambiantes, a través de métodos, técnicas y estilos de dirección, en dependencia del nivel de consolidación del sistema organizacional de que se trate.

La Administración por Objetivos.

La Dirección por Objetivos (DPO) es un enfoque de la dirección que, en primer lugar utiliza, los objetivos del sistema organizacional como sistema evaluativo fundamental, de los resultados que cada uno de sus elementos debe alcanzar y, en segundo término, como criterio para el diseño, mantenimiento y perfeccionamiento de la estructura interna del sistema.

El funcionamiento de la DPO requiere del cumplimiento de algunas premisas: no debe complejizar el trabajo de dirección, ser flexible, aplicar el enfoque sistémico, los objetivos deben ser identificables, definir la responsabilidad individual y colectiva, medir la conducta en términos de resultados, participación colectiva y la buena conducción del dirigente ante los problemas y contingencias que se le presentan.

La DPO, como todo sistema de dirección, en las actuales condiciones de complejidad y de desarrollo científico-técnica, utiliza métodos y técnicas sofisticadas, sin embargo, su generalización dentro de cualquier estructura organizacional, requiere de su simplificación, a fin de que sus miembros, desde el máximo nivel jerárquico al inferior, se identifiquen con su introducción, aplicación, perfeccionamiento y control.

Principios Básicos de la DPO.

- Dirección orientada a resultados
- Comportamiento humano (compromiso y motivación)
- Deber y responsabilidad de cada directivo de prepararse para el reto de asimilar los más modernos conocimientos y las habilidades indispensables en el terreno de la planificación, la dirección por objetivos, el uso de la informática y la contabilidad como instrumentos de dirección.

Errores más frecuentes de la DPO.

- ✓ La Alta Dirección fija los objetivos, sin la participación de los directivos implicados.
- ✓ La Alta Dirección delega la dirección y el seguimiento de la DPO.
- ✓ El exceso de formalismo (burocratización)
- ✓ No proporcionar “retroalimentación” a los directivos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ✓ No relacionar recompensas con desempeño (o consecución de los objetivos).
- ✓ Disponer de objetivos, pero no desarrollar planes de acción.
- ✓ Centrarse exclusivamente en los objetivos a conseguir por cada directivo, sin comunicar el marco de referencia (objetivos globales de la organización).
- ✓ No reconocer la importancia de la formación, o realizarla sólo en la fase inicial.
- ✓ La Alta Dirección no predica con el ejemplo y elude el compromiso.
- ✓ La Alta Dirección se resiste a delegar y “dejar las riendas”.
- ✓ Entre Otros.

La Administración por Valores.

La administración por valores (ApV), se basa en valores y plantea que el verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

La administración basada en valores es un enfoque en la administración en la que los gerentes, establecen, mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma, reflejan cual es su posición, en que creen y la forma en que opera la empresa y en el comportamiento de sus empleados. Es una herramienta de liderazgo estratégico. Es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la psicología social y ciencias de la conducta. Tiene dos momentos de aplicación posibles: para animar o crear nuevas empresas con valores y para reanimar, recrear o dar nuevo sentido ético y emocional a otras ya existentes.

Los valores compartidos de una empresa actúan como indicadores de las decisiones gerenciales y sus acciones, ayuda a los gerentes a planificar como organizar, dirigir, y controlar las actividades organizacionales. Tener rendimiento por medio de la excelencia, respeto por el individuo, dedicación a la equidad y a la integridad.

Identificación de los valores.

Siendo nuestra gente resultado de una mezcla tan amplia de culturas y de influencias, no es tan fácil enumerar estos cambiantes valores y motivaciones en forma homogénea y válida.

Pero el continuo contacto con las personas permite establecer una descripción, no tan precisa, pero intenta precisar las tendencias vigentes.

- ✓ Reconocimiento y prestigio
- ✓ Estabilidad de trabajo
- ✓ Compensación económica
- ✓ Lealtad
- ✓ Oportunidad de crecimiento
- ✓ Oportunidad de participación
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Importancia intrínseca y desafío
- ✓ Vida privada.

La Administración por Competencias.

La Gestión por Competencias es la herramienta que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los miembros de una entidad. Esta, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

Este modelo obliga a las empresas a realizar previamente un análisis en la cultura organizacional, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la entidad comenzar a definir las core competencias y a partir de las mismas ir desglosándolas hasta llegar a las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo con el objetivo de lograr un grado de competitividad exitoso.

Además, con este modelo la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al Reclutamiento y Selección de Personal, al estudio de potencial, los planes de carrera y a la evaluación de desempeño; siendo de vital importancia para este último factor la Gestión por Competencias ya que a partir de la misma se pueden obtener mejores resultados en el proceso de evaluación y a la vez dar respuesta a las personas sobre su actuación.

Ventajas e inconvenientes del uso del modelo de competencias

Cuáles son las ventajas e inconvenientes del uso del modelo de competencias en un entorno empresarial y organizacional, y los motivos más frecuentes relacionados con los fracasos que pueden detectarse en la incorporación de estos modelos en las organizaciones.

Ventajas

1. Explicitan y reconocen los saberes implícitos asociados al trabajo que hasta el momento eran ignorados.
2. Ofrecen una alternativa a la selección de saberes escolares iniciales basados en las disciplinas y en los diplomas.
3. Aporta a los formadores y a las organizaciones referentes de análisis comunes que hasta el momento no tenían.

4. Proporcionan un puente útil entre la acción y los conocimientos definiendo cualificaciones a partir de comportamientos observables y medibles, claramente definidos y catalogados.
5. Permite, a primera vista, un avance social aplicando las reglas propias de una pedagogía humanista “centrada en el aprendiz” otorgándole más control y autonomía en su aprendizaje.

Inconvenientes

1. La noción actual de competencia se inscribe en una visión analítica de racionalización y de normalización objetiva de comportamientos restringidos, que conduce a una fragmentación de unidades en detrimento de las dimensiones de integración y de globalidad adaptativa propias de las actividades contextualizadas.
2. La explicitación objetiva de las actuaciones observables conduce a formulaciones muy abstractas que no consideran los fundamentos implícitos de los conocimientos en situación, de la interacción social y de las prácticas culturales que han sido puestos de manifiesto por las investigaciones etnográficas.
3. La actividad competente se reduce a enumeraciones sumativas cerradas y estáticas, minuciosas e interminables de roles, tareas y actos atomizados, cuya simple yuxtaposición es juzgada como suficiente para rendir cuentas ante la actividad.
4. La evaluación de las competencias no contempla la finalidad formativa: se reduce, casi siempre, a verificar la presencia de actuaciones a partir de indicadores comportamentales observables en los casos más adecuados a partir de esquemas de referencia.

La Administración por Conocimientos.

Tradicionalmente, se ha defendido la idea de que la Gestión del Conocimiento es un proceso secuencial. Según esta concepción, primero, el conocimiento es creado. Una vez que ese conocimiento ha sido validado, es presentado en un determinado formato, permitiendo así su distribución a lo largo de la organización. De esta forma, los miembros de la empresa pueden aplicar ese conocimiento para tomar decisiones y resolver problemas.

Varios autores han emitido sus criterios en torno a este término:

Según Balasubramanian et al. (1999) es la capacidad organizativa que permite a las personas de las organizaciones, que trabajan como individuos (trabajadores del conocimiento), o en grupos, proyectos u otras comunidades de interés, a crear, capturar, compartir e influir su conocimiento colectivo para mejorar el desempeño.

Para Liebowitz (2001) no es más que el proceso de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

Desde una perspectiva de Gestión del Conocimiento, las empresas construyen sistemas de Gestión del Conocimiento que almacenan y distribuyen el conocimiento reutilizable de la empresa. De otro lado, la definición del conocimiento necesario no depende de las demandas

espontáneas individuales, sino que las empresas deben definir a nivel organizacional los conocimientos que precisan de acuerdo con su estrategia.

La noción de Gestión del Conocimiento se encuentra estrechamente ligada a la de Capital Intelectual. Mientras que el Capital Intelectual representa los activos intangibles de una empresa (capital humano, capital estructural y capital relacional), la Gestión del Conocimiento intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del mismo.

Desde esta perspectiva, la Gestión del Conocimiento implica dos variables fundamentales. A la primera de estas variables la llamaremos hard, pues implica los aspectos más duros o formalizables de la gestión. Incluye todos los procesos relacionados con la administración del conocimiento generado en la empresa: los sistemas de comunicación formal de la organización, su estructura de procesos en términos de cadena de valor, así como los sistemas informáticos a través de los cuales la información se almacena, clasifica y distribuye a lo largo de toda la estructura de la empresa.

En estos procesos, el objetivo es transformar los conocimientos generados por las personas nuevamente en información pasible de ser almacenada, clasificada y distribuida para que resulte accesible a quien la necesite en el momento adecuado.

La gestión del conocimiento es un proceso de gestión organizacional cuyo objetivo es identificar el conocimiento que producen los empleados de alto desempeño de una empresa para convertirlo en información que pueda ser re-utilizada por el resto de los empleados de esa empresa. El objetivo fundamental de este proceso consiste en identificar el modo en que las personas utilizan la información para generar nuevos conocimientos, las competencias que ponen en juego para ello, los procesos de comunicación informal, la capacidad de trabajo en equipo, y la motivación que las personas pueden tener o no para compartir sus conocimientos.

La Administración por Procesos.

La mejor manera de conseguir un buen aprovechamiento y control de todos los recursos de los que dispone cualquier empresa es realizando un análisis exhaustivo sobre todos los **procesos** que influyen en el acabado final del producto o servicio, de esta manera lograremos una mejor comprensión y nos permitirá tomar las decisiones necesarias para poder economizar esfuerzos y energía.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

La Gestión por Procesos, permite abandonar la clásica y desfasada estructura departamental, que ralentiza las reacciones frente a posibles cambios y favorece la existencia de núcleos concentrados de poder, por una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado a partir de una entrada y confluyendo en una salida la cual responde a los requisitos del cliente.

La norma de calidad ISO, está basada en el modelo de procesos. Esta norma plantea que: "la empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de servicios"; definiendo procesos como: "cualquier actividad que recibe inputs y los transforma en output."

Algunas Metodologías existentes para la mejora de los procesos empresariales.

- ✓ Método sistemático o científico de mejora de procesos. Ishikawa.1985
- ✓ Metodología ARP (Análisis y Racionalización de Procesos). Vilalta.1997
- ✓ Guía para la identificación e implantación de los procesos. Amozarrain. 1999
- ✓ Mejora de Procesos de Negocio para organizaciones. Empresa STX Arena. 2000
- ✓ Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros. Negrín Sosa. 2002.

Fines por los cuales se emplea la gestión por procesos

Poner en práctica la gestión por procesos ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha. Algunas de estas situaciones son:

- A. Diseñar un proceso (crear, estudiar).
- B. Rediseñar en la búsqueda de mejoras.
- C. Organizar un proceso fraccionado.

En cualquiera de los casos, la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos deberá ser la premisa.

Desarrollo de la Administración por Competencias.

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en la esfera de la Dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales desafíos están dados por los constantes logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los recursos económicos, financieros y tecnológicos, pues el factor humano que forma parte de una organización es

aquel capaz de innovar y hacer competitiva las actividades del negocio de una entidad y es realmente el que va a conseguir que los clientes estén satisfechos o no, convirtiéndose el mismo en un elemento de vital importancia para gestionar de forma eficaz y eficiente.

La Gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando, la moderna Gestión de los Recursos Humanos está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos y convirtiéndose ésta dentro de la organización en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

Origen y evolución de la Gestión por Competencias.

El término competencias tiene sus orígenes en el año 1949, como se hace referencia en el sitio Web

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>, cuando el profesor T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, uno de los autores más reconocidos en esta esfera, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional.

En el año 1973, McClelland busca nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Modelos de análisis de competencia laboral.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases según CONOCER (1999): funcionalista, conductista y constructivista, a continuación se presentan las principales características de éstos.

Modelo Funcional. Es una metodología comparativa. La base del Análisis Funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas.

Modelo Conductista. Es una metodología que se centra en la identificación de los comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones. Sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables evidentes y nunca por requisitos. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización.

Modelo Constructivista. En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.



Definiciones en torno a las Competencias Laborales.

Sobre competencias laborales diversos autores han dado su punto de vista, a continuación se hará referencia a algunos de ellos y se pueden encontrar más en el sitio Web <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>.

Mertens(2000), plantea que Competencia Laboral es la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.”

POLFORM/OIT expone que “la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

De manera general, se puede plantear que todos estos autores coinciden en que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que debe reunir un individuo para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo y con ello lograr el desarrollo de la organización.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles de su puesto de trabajo, según el autor Tejada (1998), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- ❖ **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- ❖ **Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.
- ❖ **Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social.
- ❖ **Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ❖ **Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal que contempla a las aptitudes y los rasgos personales como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje, y el grado de "favorabilidad" del medio que son las diferentes situaciones que pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

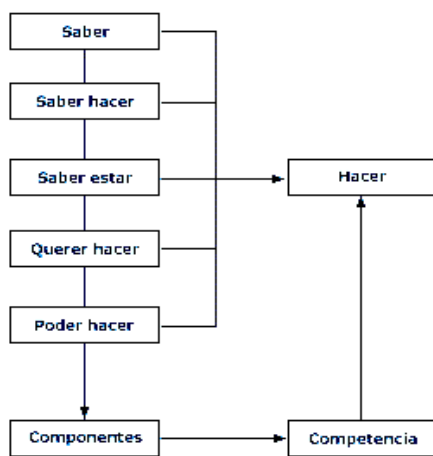


Fig.1.1. Elementos que conforman las competencias laborales.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "**hacer**", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

🌈 **Tipos de Competencias Laborales.**

Sobre este aspecto, muchos autores han planteado formas de clasificar a las competencias e incluso se han realizado estudios donde han quedado conformadas las competencias para directivos o también llamadas competencias universales, que aseguren las capacidades de

liderazgo de los mismos, las que le permitan desempeñarse exitosamente en un mercado sumamente complejo y globalizado.

Según el autor Leonard Mertens(1997), las competencias se pueden clasificar en:

- ✓ **Competencias básicas:** describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa, así como habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- ✓ **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- ✓ **Competencias específicas:** se identifican con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

En la página Web www.inteligencia-emocional.org se expone otro grupo de competencias, las **emocionales**, las cuales surgen a partir de la Inteligencia Emocional y se dividen en cinco grupos los cuales se hacen referencia a continuación:

- ✓ **Autoconciencia:** “Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.”
- ✓ **Autorregulación:** Se refiere a “manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.” Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:
 - Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
 - Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
 - Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
 - Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
 - Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.
- ✓ **Motivación:** Se refiere a las “tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.” Las mismas son:
 - Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
 - Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización.
 - Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
 - Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.
- ✓ **Empatía:** Esta implica “tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.” E incluye a:
 - Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

- Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
- Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.
- ✓ **Destrezas Sociales**: Implica “ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros.” Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:
 - Influencia: idear efectivas tácticas de persuasión.
 - Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
 - Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.

Matriz de competencias.

Una matriz de competencias laborales se configura al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas.

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño. En el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

El cruce entre **niveles de competencia** y **área de competencia** define subáreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

Siendo la matriz el elemento que le permite a la organización obtener desde un plano más detallado cada una de las competencias que reúne un individuo con sus respectivos niveles.

Relaciones de la Administración por Competencias con el resto de las tendencias.

Como bien se ha explicado, nos caracterizamos en la actualidad por la era de los cambios en las tecnologías y el desarrollo constantes dentro de nuestras organizaciones, donde se han utilizado la búsqueda de nuevos enfoques administrativos tomando como eje central el desarrollo del capital humano, siendo este un factor esencial y determinante para el accionar de una organización.

En este sentido, es necesario reconocer que hoy en día la gente aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades, y su creatividad y de esta manera aumentar su capacidad para comprender los cambios que se están generando en este sector tan dinámico y cambiante.

En el contexto administrativo, la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento es una etapa más en el proceso permanente de desarrollo, en donde los recursos humanos dejan de ser sujetos pasivos para transformarse en sujeto activo que facilita las mejoras de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos valores para asumir los retos más importantes y singular en la era actual, y así superar en ese nuevo camino; los miedos al fracaso, al rechazo, a las críticas, a los esquemas tradicionales de jerarquía y de ésta forma romper con los viejos esquemas mentales que tanto daño genera a lo interno y a lo externo de las diferentes organizaciones.

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implica estar en continuos movimientos sin perder el equilibrio. , lo único que está realmente claro es que la organización, debe ser flexible y capaz de adaptarse en medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de recursos humanos tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el

nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil todo esto Implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización.

Lo cual hace que se desarrolle la Administración por Competencias como vía de elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los miembros de una entidad y a su vez de su interacción con el resto de las tendencias administrativas ya que para su desarrollo necesita nutrirse de conocimientos, valores, trazar objetivos y a su vez del análisis de los procesos en los que se encuentran implicados el capital humano de una organización, para lograr así mayores niveles de rentabilidad, calidad y eficiencia.

De manera general, se puede concluir que la Administración por Competencias es una moderna herramienta que tiene la Gestión de Recursos Humanos para convertir al factor humano dentro de una organización, como aquel elemento indispensable para la misma, capaz de superarse y elevar a un grado de excelencia su rendimiento laboral a través de las competencias laborales, sirviendo éstas a su vez para medir el desempeño de todos aquellos implicados en una organización.

Conclusiones

1. La Administración de Empresas ha pasado por diferentes etapas, existiendo variadas teorías en torno a la misma, siendo de tan amplia utilidad, que no existe una sola teoría administrativa universal, hay una tendencia a valorar a las personas, que son en definitiva, la base de cualquier organización.
2. La Administración es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos realizados por los miembros de la organización, utilizando para ello todos los recursos organizacionales con vista a alcanzar los objetivos establecidos.
3. La Administración es además, el arte de combinar los cuatro procesos del ciclo administrativo eficazmente, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, involucrando en dicho proceso a todos los miembros de una organización.
4. La Administración de Empresas se ha caracterizado por estar sujeta a cambios en los métodos y estilos de dirección desde sus inicios, todo lo cual conduce a la existencia de diversas tendencias tales como la Administración por Objetivos, Administración por Valores, Administración por Competencias, Administración por Conocimientos y la Administración por Procesos.
5. La Administración por Competencias es una moderna herramienta que tiene la Gestión de Recursos Humanos para convertir al factor humano dentro de una organización, como aquel elemento indispensable para la misma, capaz de superarse y elevar a un grado de excelencia su rendimiento laboral a través de las competencias laborales, sirviendo éstas a su vez para medir el desempeño de todos aquellos implicados en una organización.
6. La Administración por Competencias se encuentra estrechamente vinculada al resto de las tendencias administrativas ya que tienen como eje central el factor humano y para su

desarrollo, necesita nutrirse de conocimientos, valores, trazar objetivos y a su vez del análisis de los procesos en los que se encuentran implicados el capital humano de una organización, para lograr así mayores niveles de rentabilidad, calidad y eficiencia.

Bibliografía

1. _____ "ADMINISTRACIÓN POR VALORES." Consultado el 8/12/09, Disponible en http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia/Administracion_por_valores/default.htm.
2. _____ "Introducción al proceso administrativo." Consultado el 8/12/09, Disponible en <http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/613/B613T08.doc>.
3. Albornoz, P. Á., D. E. Murúa, et al. "Antecedentes Históricos y Evolución de la Administración." Consultado el 8/12/08, Disponible en: <http://fundamentoseconomicos.files.wordpress.com/2007/10/antecedentes-historicos-y-evolucion-de-la-administracion.doc>
4. Cortese, A. (2004). "Competencias Emocionales." Consultado el 8/12/09, Disponible en: <http://www.inteligencia-emocional.org.html>
5. Huber, L. (Agosto 2002). "Nuevos líderes para una nueva visión de la administración." Consultado el 8/12/09, Disponible en: <http://www.sanpatriciorugby.com.ar/20005%20Una%20Vision%20hoistica%20de%20la%20Ad>.
6. León, I. V. (05/2003). "Sobre Competencias Laborales." Consultado el 15/02/2010, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>.
7. Palazuelos, S. "La Empresa Familiar y su Evolución." Consultado el 8/12/09, Disponible en: <http://www.coparmex.org.mx/upload/comisionesDocs/Reseña%20del%20Taller%20de%20Liderazgo%202007.doc>.
8. Sitio de Administración de Empresas.
9. STONER, J. A. F., R. E. FREEMAN, et al. (1996). Administración Sexta Edición.
10. Yanes, E. C. and J. P. González. (2004). "Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales." Consultado el 15/11/2009, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>.