

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “SIMÓN RODRIGUEZ”  
POST-GRADO SEDE CARACAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS  
COHORTE 2006**

**PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL**

**FACILITADOR  
Msc. ORLANDO RODRÍGUEZ**

**PARTICIPANTES:  
Lic. MORENO EGLIS  
C.I: C.I.6.442.104  
Lic. SÁNCHEZ NEILES  
C.I: 14.456.478  
Lic. TERAN MARLENE  
C.I: 7.952.059**

**CARACAS, 16 DE OCTUBRE 2006**

## INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la “*administración*” ya que ella, consiste en darle forma de manera consciente y constante, a las organizaciones.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida del desempeño gerencial de la organización.

El rol fundamental de todo Gerente es gerenciar, a su nivel el sistema que representa la organización que dirige, con el firme propósito de contribuir a la prestación de un servicio de excelencia, que genere altos niveles de satisfacción y motivación entre los diversos actores de la organización. Así mismo, debe tener la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, (hacer las cosas bien) y de determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

En el desarrollo de su gestión todo gerente debe seguir un proceso universal, que busca fundamentalmente que su organización contribuya a que la Administración se desarrolle con el propósito de continuar en su búsqueda permanente de excelencia y calidad, como empresa de altas

competencias. Con la finalidad de alcanzar este propósito, todo gerente debe emprender un esfuerzo que asegure este resultado siguiendo la secuencia correcta.

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal, que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, ya que esta es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder, Peter Drucker uno de los más conocidos autores en el campo de la administración, dice que administrar es en realidad gerenciar a otras personas. El recurso humano es la clave del éxito, y saber manejar a las personas de una forma eficaz es el factor que separa el ser del no ser.

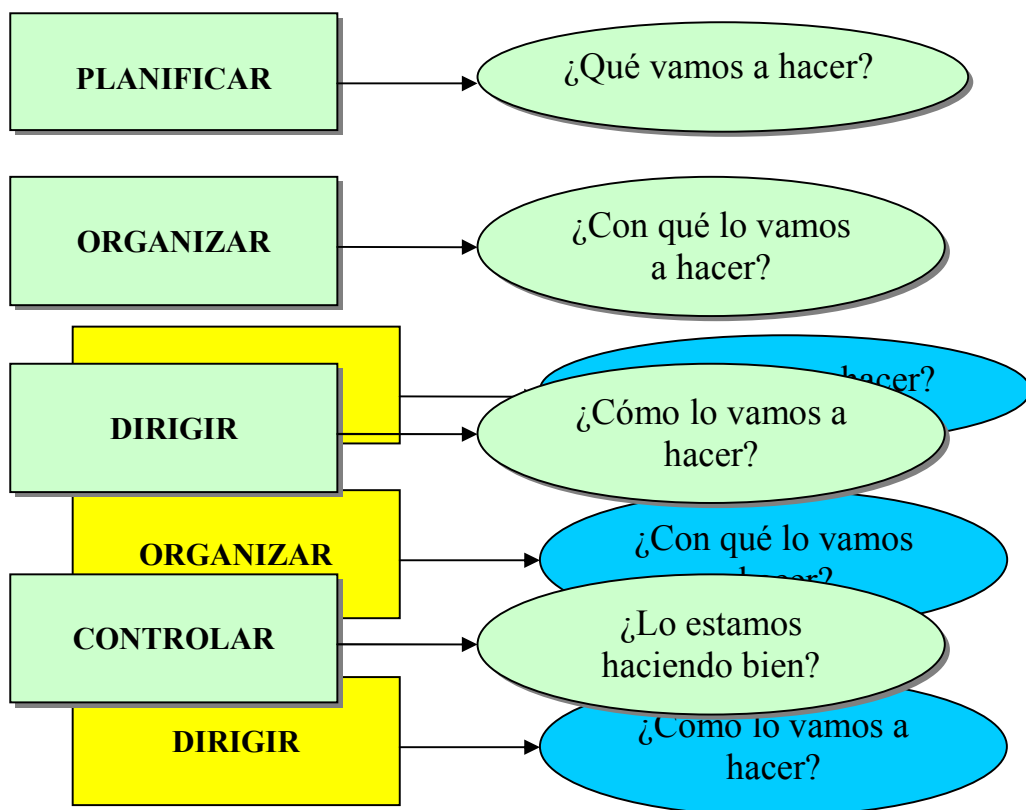
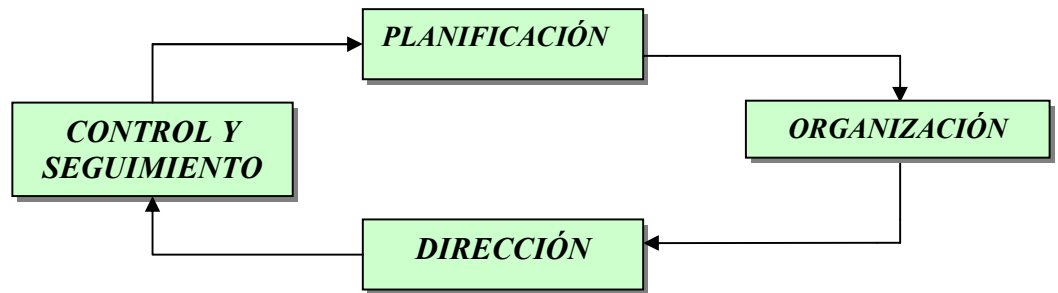
## PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL

A la administración se le ha llamado el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas. Esta definición se centra en el hecho que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran, no desempeñando ellos mismos esas tareas.

***“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.***

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Definimos la administración como un proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas. Y entendiendo como proceso a una serie de pasos interrelacionados que con su aplicación logran transformar los insumos recibidos de los suplidores (internos y externos) en resultados (bienes o servicios) para satisfacer las necesidades de los clientes.

## PROCESO GERENCIAL



## PLANIFICACIÓN

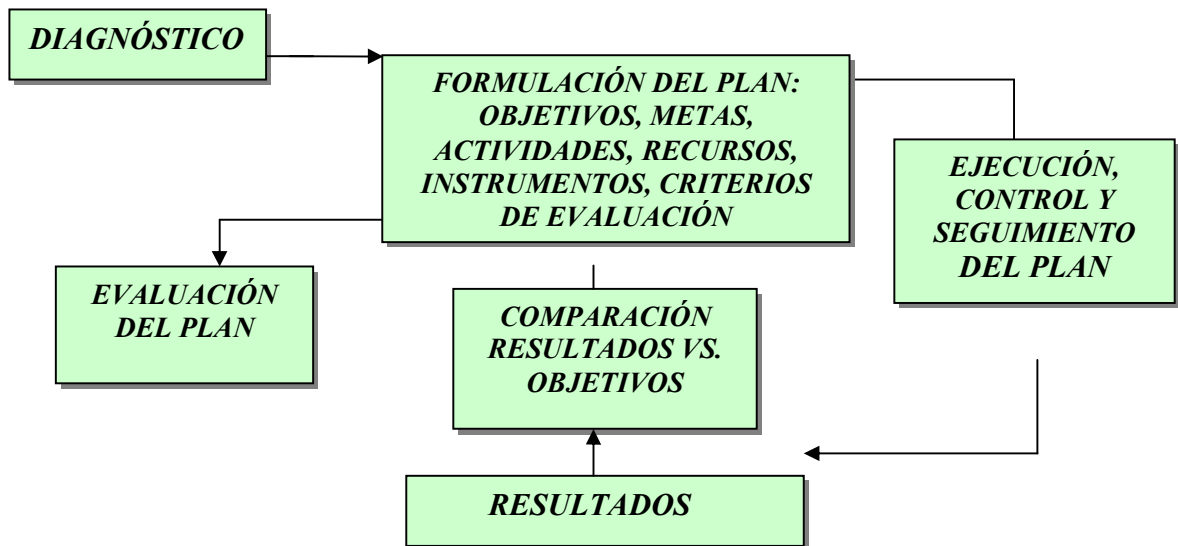
La **PLANIFICACIÓN** implica proyectar las metas y acciones de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo. Es la base de donde emanar las futuras acciones gerenciales. La acción de planificar envuelve una sucesión de pasos que ha de recorrer el planificador.

Estos pasos son: entender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerar posibles cursos de acción y escoger el mejor.

Basándonos en el concepto de Ander-Egg, que define la planificación como la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que previstas anticipadamente tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. Podemos decir que la importancia de la planificación vista como un proceso gerencial radica en que permite anticiparse al futuro, con el objeto de reducir el nivel de incertidumbre que implica esta dimensión de tiempo, al definir los cursos de acción que la unidad emprenderá para lograr los objetivos y metas que se establezcan para la solución de los problemas detectados.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, así como también son necesarios para proyectos a largo plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

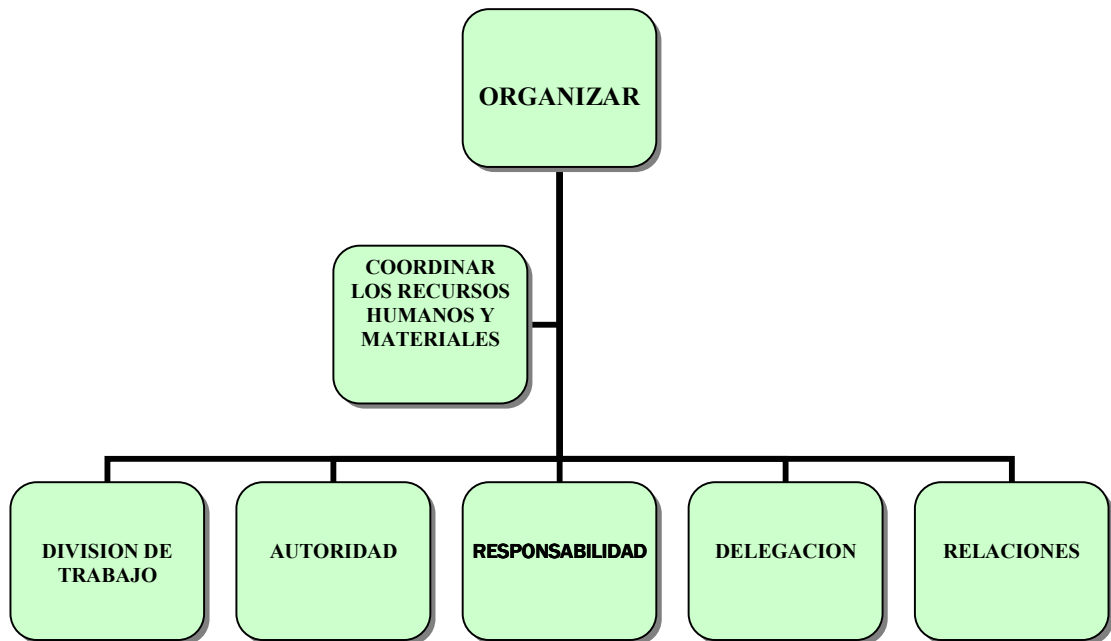
Se puede señalar como las etapas más generales de la planificación:



## ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

ETAPA	DESCRIPCION
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<p>Estudio de la situación presente sobre la base de sus antecedentes históricos y desarrollo actual.</p> <p>Predicción de tendencia y comportamiento posible.</p> <p>Determinación de posibilidades y desventajas que se tienen.</p>
<b>FORMULACIÓN DEL PLAN</b>	<p>Formulación de objetivos y metas.</p> <p>Establecimiento de estrategias, programas, proyectos y actividades o acciones a ejecutar.</p> <p>Determinación de recursos a emplear.</p> <p>Estimación del tiempo de ejecución de las actividades.</p> <p>Establecimiento de los mecanismos de control y seguimiento del plan.</p> <p>Establecimiento de los instrumentos, indicadores y criterios para evaluar la ejecución del plan.</p>
<b>EJECUCION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN</b>	<p>Realización de las actividades y aplicación de los recursos establecidos según cronograma.</p> <p>Control y seguimiento de la ejecución de las actividades y empleo de los recursos previstos de acuerdo al programa.</p> <p>Toma de información sobre avances de la ejecución del plan.</p> <p>Aplicación de ajustes a la ejecución del plan.</p>
<b>EVALUACION DEL PLAN</b>	<p>Recolección de información de resultados.</p> <p>Comparación de resultados vs. Objetivos basándose en los criterios de evaluación definidos previamente.</p> <p>Ajustes al plan inicial.</p>





## ORGANIZACIÓN

La organización significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos. La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Para una empresa, el proceso de organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que la empresa alcance sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordine las actividades. Un resultado de este proceso será una estructura organizacional, la cual representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la empresa, su estructura organizacional dependerá en gran parte de su propósito y estrategia, en período determinado. Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparados los planes o programas para lograrlos, deberán diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a feliz término. Los gerentes han de tener la habilidad suficiente para determinar el tipo de organización que se necesita

para lograr determinado conjunto de objetivos. Y han de tener la capacidad de desarrollar y dirigir ese tipo de organización.

La organización es el segundo componente del proceso gerencial que ejerce un gerente, esta función implica el diseño de la estructura formal que el gerente utilizará para el desarrollo de la gestión en la organización que dirige, ya que ella facilitará la integración y coordinación de las actividades y el empleo de los recursos para lograr los objetivos y metas que se establecieron durante el proceso de planificación, está íntimamente ligada a conceptos como la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la delegación y las relaciones.

Para poder llevar a cabo la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

De manera global y preliminar, podríamos definir la organización según Edgar Shein, como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de una división del trabajo y funciones, y así mismo, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.



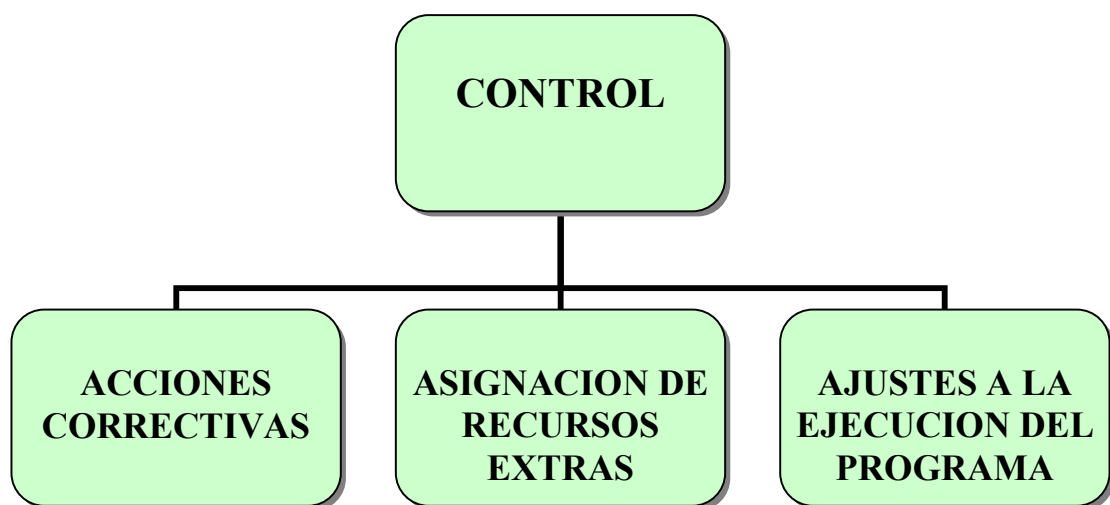
## **DIRECCIÓN**

Dirigir es el proceso de instrumentar el plan de usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas para lograr los objetivos establecidos.

En este proceso, el gerente está primordialmente relacionado con el ejercicio del liderazgo, la motivación, y la consecución de los niveles de excelencia del servicio, calidad y productividad requeridos para que la empresa pueda satisfacer a los actores de la organización (internos y externos) con los servicios que ofrece, y de esta manera aportar su contribución al logro de los objetivos y manejo presupuestario de la empresa, según como lo define Koontz.

Se manejaría el concepto de dirección como la conducción que hace todo gerente en su equipo de trabajo, para ejecutar la planificación formulada con la organización del trabajo que diseñó, a fin de alcanzar los objetivos y metas asignadas a su empresa, en el marco de la estrategia global.

Esta función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que logra cumplir con sus propósitos, y de ahí, dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.



## **CONTROL**

Controlar es el proceso de determinar si las operaciones reales y efectivas progresan o no como se desea y tomar la acción adecuada que se requiera. Mediante la función del control, el gerente mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

Todo el esfuerzo que emprende un Gerente en la aplicación de los tres procesos de la gerencia (planificación, organización y dirección) se puede perder si no se le da la debida importancia a la última etapa: control y seguimiento.

El propósito fundamental del control es asegurar que las acciones previstas se desarrollen como se planearon y de acuerdo al establecimiento de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, con el objeto último de lograr la consecución de los objetivos y metas asignada a la organización.

Igualmente que otro elemento básico que surge de la ejecución de esta función de control, es la posibilidad de introducir acciones correctivas o ajustes a la ejecución de la programación y a la asignación de recursos, una vez determinado que los objetivos y metas no se están logrando adecuadamente en los lapsos previstos.

Controlar no significa necesariamente que todo pase por sus manos. Control para un buen gerente es estar informado del nivel de desempeño que tiene cada uno de los procesos de la organización. Si esto es importante conocerlo, solo será posible si son medidos y analizados los resultados obtenidos.

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque es relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

## **ENFOQUE SISTÉMICO DEL DESARROLLO GERENCIAL**

El enfoque de sistemas se puede definir como una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, la cual facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes.

La idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra, entonces en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.

Un sistema es un conjunto interactuante o interdependiente de elementos que forman un todo unificado, todo es un sistema y en consecuencia las acciones que afectan a un elemento causan reacciones de los otros.

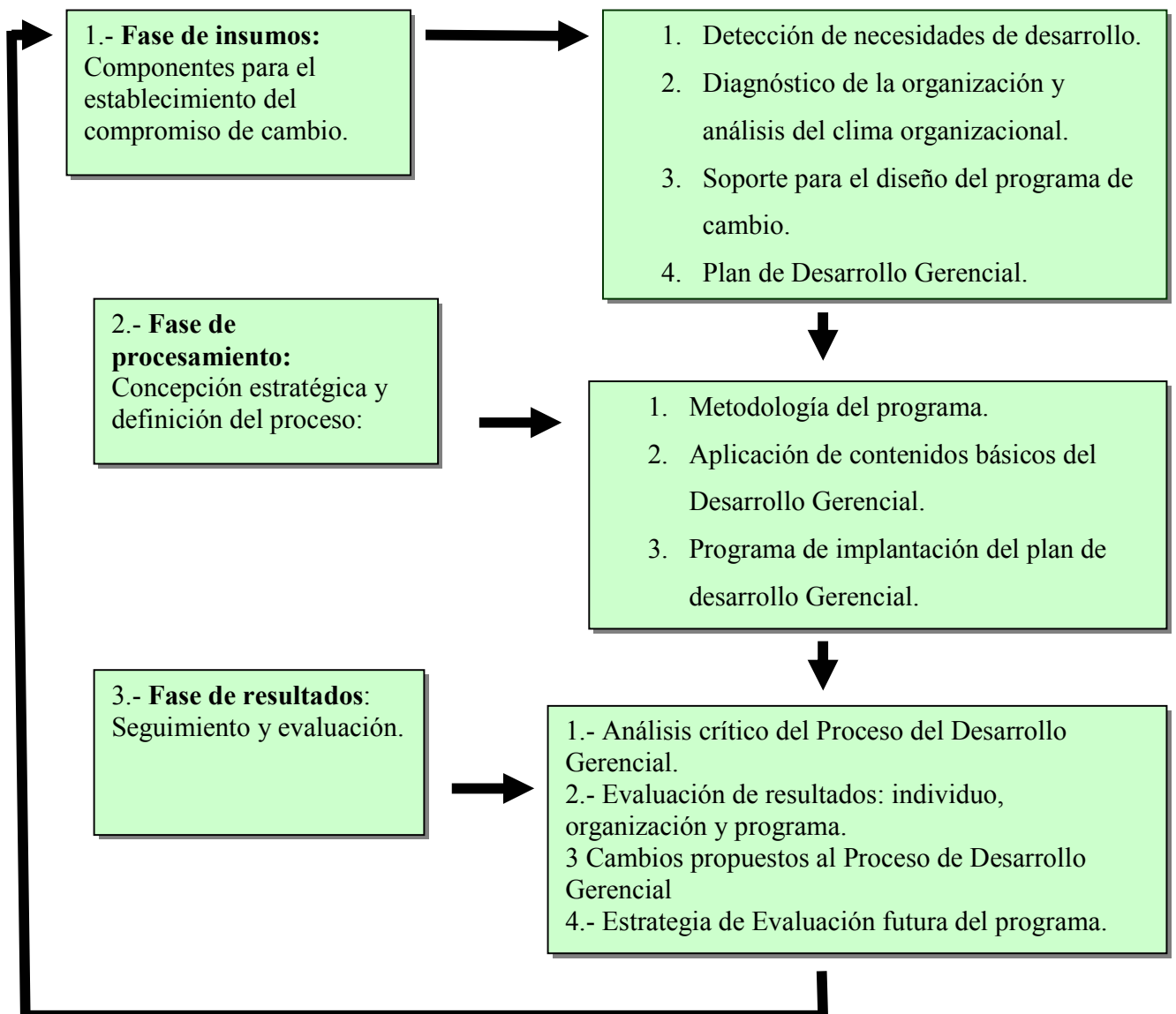
El enfoque sistemático se comporta como una macrovisión que pone al descubierto las categorías de insumo, producto, estructura, proceso, entorno, entre otras, con un atributo sinérgico como es la retroalimentación, a través del cual se puede institucionalizar el autodiagnóstico, con cuyas variables e indicadores, se pueda establecer una permanente estrategia tecnológica de cambio e innovación organizacional.

La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan asimismo con el entorno externo; es las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque

reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas.

El administrador debe tener en cuenta al determinar los objetivos globales, los diferentes actores a los cuales debe responder la organización. Estos actores tienen en general, objetivos en conflicto porque el logro de uno elimina la posibilidad de alcanzar otros.

### DESARROLLO GERENCIAL A TRAVÉS DEL ENFOQUE SISTÉMICO



Cabe destacar, que el proceso de desarrollo gerencial consiste en tres etapas básicas las cuales están relacionadas entre sí, permitiendo presentar su enfoque preliminar desde una perspectiva sencilla y de fácil comprensión.

El desarrollo gerencial en su **primera fase** comprende un conjunto de insumos convenientes en el cual actúa la empresa, así como la de su función administrativa, tales insumos se agrupan bajo la denominación de componentes para el establecimiento de compromisos de cambios refiriéndose básicamente al diagnóstico de la organización.

La **segunda fase**, denominada procesamiento la conforma aquellos componentes que permiten poner en funcionamiento los mecanismos de implementación de desarrollo gerencial en la organización.

**Tercera fase**, denominada seguimiento y evaluación de resultados, comprende la identificación de logros y en ella se presenta aquellos elementos que ponen de manifiesto la capacidad creativa e innovadora de la organización. Cuando son analizadas las diversas iniciativas y se ajustan a las necesidades de cada organización, es fácil determinar que el objetivo sea el mismo el énfasis y la estrategia de acción son casi siempre distintas.



## **OBJETIVOS DEL DESARROLLO GERENCIAL**

Es muy importante aclarar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización.

La fijación de los objetivos y la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto se conocen como Gerencia por Objetivos.

La gerencia por objetivos implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o miden en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Podemos decir, que administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante como navegar en un barco sin rumbo fijo, un objetivo puede ser definido como el punto final o la meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste en más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Cabe destacar, que los integrantes del grupo deben subordinar hasta cierto punto sus deseos individuales para alcanzar las metas y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, es cuándo se establece que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinar antes de iniciar el proceso gerencial el planear, organizar dirigir y controlar. El fijar un **objetivo** requiere de una intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento.

## TIPOS DE OBJETIVOS

Objetivo único o particular para una organización determinada no existe, algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietarios de la firma. No es, sin embargo, cuestión de determinar cuales objetivos son más importantes los internos o los externos a la organización o empresa, pero sí como lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Sin embargo, podemos decir que se pueden poner en práctica los siguientes objetivos en el Desarrollo Gerencial:

- Determinar las necesidades gerenciales dentro de una organización.
- Verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, etc.).
- Por último se analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo, indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente eligiendo al de mejor resultado.
- Describir las tendencias de los mercados, los sectores, las regiones y su impacto en la empresa.

- Diseñar una propuesta de valor para un segmento de mercado.
- Definir una estrategia comercial en función del mercado, la oferta y los recursos disponibles.
- Diseñar un sistema de servicios que permita soportar la promesa de valor.
- Analizar los estados financieros para tomar decisiones que corrijan las desviaciones.
- Administrar los procesos internos para cumplir las demandas de la cadena de abastecimiento.
- Administrar la obtención, desarrollo y desvinculación de recursos humanos.
- Diseñar un sistema básico de control de gestión.
- Dirigir personas sobre la base de habilidades de liderazgo efectivas.

Cabe destacar, que también es posible encontrar dentro de una Organización los siguientes tipos de objetivos:

### **Objetivos Internos**

Una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su interés, el primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores, una organización puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de superar el crecimiento en producir el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar, hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma, así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener sub-objetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas y se les consideran internos puesto que los accionistas como tales, son parte de la empresa y no necesariamente clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen la ganancia como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro del primero de los objetivos internos, y la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

### **Objetivos externos**

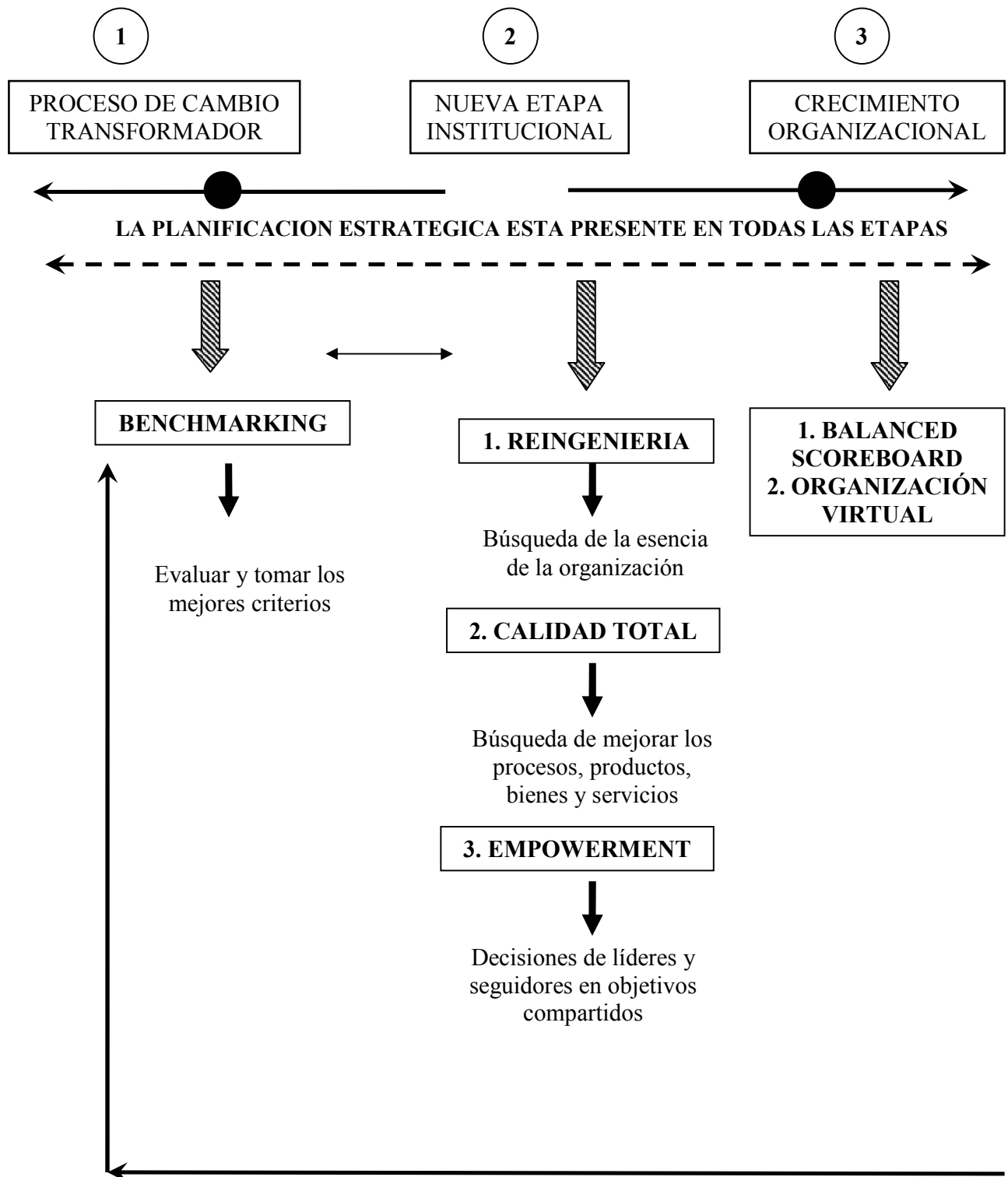
El servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario, el deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motiva a todos los empleados, particularmente a los gerentes; pero para crear un beneficio una organización debe hacer bien a sus clientes de ahí, que el objetivo primario de toda organización es un objetivo de servicio. **Satisfacer las necesidades del cliente.**

## **NUEVAS TENDENCIAS DE LA GERENCIA**

Los acelerados cambios en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía y política, han conllevado a las organizaciones a desarrollar procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas, responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. Con los mercados abiertos en constante cambio, las empresas para mantenerse deberán abordar con seriedad e implementar estrategias de supervivencia para el negocio (Soto, 1998). Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad.

Los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, organización virtual, empowerment y el cuadro de mando integral.

### **Aplicación de Enfoques Gerenciales Contemporáneos:**



## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica o gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La gerencia estratégica busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno. La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas: 1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos según Thompson y Strickland.

La aplicación de la planificación estratégica puede ser implementada tanto en organizaciones públicas como privadas, lo cual le proporciona ventajas a dicha aplicación, por cuanto existen modelos a considerar según la naturaleza de la organización en estudio. Para la aplicación de la planificación estratégica en la organización se requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), establecer políticas y diseñar objetivos.

### **Calidad Total**

El término calidad para la administración, significa agregar más valor a los productos y servicios y distinguirlos de la competencia.

Es el juicio hecho por los clientes o usuarios de un producto sin términos del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general.

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios de una organización. Este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en las normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios, su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Para la aplicación del control de calidad se debe centrar el enfoque en la organización a través de: los procesos, los servicios, los productos y los clientes.

### **Benchmarking**

La competitividad hizo que apareciera el benchmarking para decidir lo mejor que existiera dentro de la misma categoría de empresas según Méndez. El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El principio del benchmarking consiste en aprender de los mejores.

Para Koontz y Weihrich, es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

El benchmarking permite desarrollar ventajas competitivas; estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país; comparar el desempeño de una organización con el de otras para obtener información que adaptada de manera creativa conduzca a mejorar su desempeño.



Desde una forma analítica pueden diferenciarse tres tipos de benchmarking (Spendolini, 1994): Interno, referido a las comparaciones que se realizan dentro de la misma empresa. Competitivo, referido a las comparaciones con actividades, funciones, procesos, productos o servicios de empresas competidoras nacionales o de otros países. Genérico, referido a realizar comparaciones entre funciones o procesos entre empresas de diferentes sectores de actividad económica. Para la aplicación del benchmarking, se debe centrar el enfoque en: los procesos, las actividades y los tipos.

### **Reingeniería**

La reingeniería se define como el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implantación de los nuevos diseños.

Consiste en una revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicios y rapidez.

La reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

La metodología para aplicar la reingeniería según Morris y Brandon, comienza con la determinación de los cambios que ayudarán a alcanzar ventaja competitiva y continúa a través de las diferentes actividades que conducen a cambios reales en los negocios. La metodología incluye lo siguiente: determinar metas y una nueva posición en el mercado; establecer

un nuevo ambiente empresarial; elaborar el diagrama del negocio actual; rediseño: utilizar el diagrama como un modelo; construir los cimientos; implementar y operar el nuevo ambiente.

### **El empowerment**

Se define como compartir el poder a todo nivel con todos. Se desplaza del “poder de la posición” hacia el poder de la gente, es decir, liberar el potencial de la gente. Para Koontz y Weihrich, el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

El empowerment permite que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias como la formulación de nuevas visiones, la determinación de las estrategias y las prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia. Las organizaciones con empowerment son de conformación plana, flexible con equipos informales de colaboración, alta tecnología, redes de comunicación; de cultura participativa, inspirada, creativa, sensible; de liderazgo para el empowerment, responsabilidad descentralizada, participación del poder.

Cuando se aplica con efectividad el empowerment, se moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos, no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos. El empowerment es compromiso, participación, conocimiento compartido, toma de decisiones,

estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial. Para la aplicación del empowerment el enfoque se debe centrar en: los procesos, las actividades y descentralización del poder.

### **Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Para Kaplan y Norton ,el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, perspectiva del accionista; los clientes, perspectiva de la expectativa del cliente; los procesos internos, perspectiva de identificación de objetivos; la formación y crecimiento de la organización.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con todos los aspectos aquí estudiados, un hecho importante que subraya el Desarrollo Gerencial de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es en gran medida el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización y cuando es posible crear una organización sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse.

Los gerentes utilizan todos los recursos de la organización (finanzas, equipos, información y personal) para alcanzar sus metas. Las personas son el recurso más importante de cualquier organización, pero los administradores limitarían sus logros si no recurrieran además a otros recursos disponibles. De ese modo usa tanto los recursos financieros como los humanos para alcanzar la meta.

Se debe admitir que hay diferencia de opinión en relación con la fijación de objetivos que deben ser considerados como parte del planeamiento, puntualizar que algunas veces son necesarias las actividades para definir claramente un objetivo establecido, son a menudo modificados como resultado de emprender el desarrollo de planes para el logro de metas previamente establecidas. Lo que ven la fijación de los objetivos como una actividad separada y precedente a la función de planeamiento, lo que hacen para recalcar la importancia de la fijación de acentuar la necesidad de una meta definida, clara y precisa antes emprender cualquier actividad; además los objetivos pueden resultar de deseos individuales o necesidades que no se relacionan ni dependen del planeamiento. Independientemente de la inclusión o no de la fijación de objetivos como parte del planeamiento, hay acuerdo unánime en cuanto a que los mismos son básicos e importantes en

el proceso gerencial, para los gerentes es una comprensión de las características de los sistemas abiertos, en virtud que tratan primordialmente con la administración de sistemas sociales, una forma de sistema abierto.

## BIBLIOGRAFIA

Ander-Egg, E. (1995). Introducción a la planificación. Editorial Lumen. Buenos Aires Argentina.

Campillo Cuatti, Héctor. Diccionario Académico Enciclopédico 100.000. Ediciones Fernández, México 1998, 830 págs.

Campillo Cuatti, Héctor. Diccionario Académico Enciclopédico 100.000. Ediciones Fernández, México 1998, 830 págs.

Circulo De Lectores. Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 págs.

Champy, James. (1995). Reingeniería en la Gerencia. Grupo Editorial Norma. Colombia

David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis Bogotá, Colombia.

Delgado, J. y Pelekais, C. (1999). Telos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Vol 1, NE 2 (305B314).

Deming, W.E. (1982). Calidad en la Organización. Editorial Prentice Hall. México.

Drucker, Peter. (1998). La Administración. Colombia. Editorial Norma.

Freeman, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs.

Gerstein, S. (1996). Pensamiento Estratégico. CEPLA/CLADES. Santiago de Chile.

Gitlow, H. (1991). Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva. Editorial Ventura, México.

Graetz, F. (2000). Cambio Estratégico en el Liderazgo. Ensayo, Universidad de Deakin. Melbourne, Australia.

Graffe, G. (2000). Planificación y la Gerencia del cambio. Serie Docencia. Secretaría UCV.

Guédez, V. (1998). Gerencia, cultura y educación. Caracas.

Handscombe, R. y Norman (1999). Liderazgo Estratégico. Los Eslabones Perdidos. Editorial Mc Graw-Hill. España.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. España.

Konntz, H. y Weihrich (1998). Administración. Editorial Mc Graw-Hill.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México.

Sánchez, Arias (1995). Reingeniería del pensamiento. Revista Calidad y Productividad. No.10. Caracas.

SENLE, Andres. Calidad Y Liderazgo. Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona,1992, 191 Págs.

SISK L., Henry y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.

Schein, E. (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall. México.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (1993). Administración. Editorial Prentice-Hall. México.

Zambrano Altuve, Magaly. Normas Para la Presentación de un Trabajo Monografico. Fe y Alegria, Caracas, 1980.