

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Associate of Applied Science in Banking & Finance



INFORME N° 5
FUNDAMENTOS DE GERENCIA Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Lusmery Carolina Pineda Pernía

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”

Agosto - 2008

INDICE

	Pág
Introducción.....	1
CAPITULO I	
Administración y Gerencia.....	3
Teorías de la administración.....	7
CAPITULO II	
Teoría de Sistemas.....	11
La organización como sistema.....	14
CAPITULO III	
Sistemas de Producción.....	18
Características de los Sistemas de Producción.....	18
CAPITULO IV	
Comunicación y Gerencia.....	22
Gerencia y Liderazgo.....	25
Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	40

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del trabajo como compromiso académico de estudiante de la Universidad TECANA AMERICAN UNIVERSITY - PROGRAM ASSOCIATE OF APPLIED SCIENCE IN BANKING & FINANCE, se sustenta en dos trabajos ya realizados y publicados en comunicación electrónica, titulados: Fundamentos de Gerencia y Control de la Producción. Introducción a la Administración y la Gerencia.

En este sentido, se puede destacar que la gestión de una empresa, depende en gran medida de la forma en que el gerente, pueda establecer mecanismos de control orientados hacia el logro eficiente de la acción gerencial, operativa y administrativa que conduzca al mejoramiento de la estructura organizacional, procesos administrativos, y todos aquellos aspectos que contribuyen a elevar los niveles de productividad de la empresa, al respecto Guillen (1997), señala: “ cualquier organización para ser productiva debe establecer rígidos procesos de control, tanto de la calidad de sus productos, como de su desarrollo financiero, de lo contrario su tendencia es hacia el fracaso” (p.42).

De ahí que la aplicación de los procesos gerenciales en forma adecuada en cualquier sistema de producción, tiene por finalidad elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de los usuarios y del cliente. Se trata entonces de procurar que el funcionamiento regular de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina, considere de manera prioritaria la satisfacción de los usuarios, la realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas que plantea la gerencia moderna.

Los aspectos descritos, representan una síntesis de las consultas a fuentes primarias y una serie de documentos y estudios terminados, sobre la base de la cual

se ejecuto los procedimientos de investigación documental, con el objeto de cumplir con las normas de presentación propuestas por la universidad.

El informe se estructuró en cuatro capítulos: El primero incluye, los aspectos referidos a Administración y Gerencia y teorías de la administración. El capítulo dos, contiene, teoría de sistemas y la organización como sistemas. El tercer capítulo lo integra, los sistemas de producción y las características de los sistemas de producción. El capítulo cuatro, comunicación y gerencia y gerencia y liderazgo. Finalmente se incluyen las Conclusiones y Bibliografía.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

La definición breve de la Administración podría ser de acuerdo a Stoner y Wankle (1987) "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros" (p.78), Por consiguiente, la Administración es un proceso que se basa en la planificación, organización, dirección coordinación y el control de los recursos. En este mismo orden de ideas en los procesos administrativos se distinguen cinco aspectos importantes tales como:

Planificación significa idear un curso de acción. En este sentido, planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes, de acuerdo a Chiavenato (1987)

Son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. (p.123)

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros: Organización - movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en marcha los planes.

Igualmente, Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación administrativa. Según Stoner (1987), los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- **Estrategia:** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

- **Administración estratégica:** es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

- **Cómo formular una estrategia:** es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los

objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Castro (2005), la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo. La planificación, también se ubica de acuerdo a los niveles gerenciales. De esta manera se puede afirmar que los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado. La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

Es importante destacar que la planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se pueden encontrar en los presupuestos. Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Características de la Administración:

La administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

Su Universalidad: Se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo, al haber los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el

Gerente General, hasta el último mayordomo. La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es que un objetivo esté implícito o enunciado específicamente ya que los recursos se administran para llegar a un determinado fin. Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros. La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Teorías administrativas:

Las circunstancias históricas que propiciaron el surgimiento de la administración como disciplina científica se remiten al siglo XIX. El siglo XIX se caracteriza por los enormes cambios económicos, sociales y políticos. Desde el punto de vista económico, por el derrumbamiento definitivo del sistema feudal y la consolidación del sistema de producción capitalista, que se inicia en Inglaterra y que se conoce como la Revolución Industrial. Los cambios sociales de la época fueron significativos por la ruptura total de las relaciones de pertenencia del siervo y feudo al señor feudal y la instauración de las relaciones de libre contratación. Desde el punto de vista político, los cambios se evidencian por la caída del régimen monárquico y la implantación del modelo de la democracia representativa que nace de la Revolución Francesa. Los cambios producidos por la Revolución Industrial y la Revolución Francesa se extienden en mayor o menor medida a otros continentes. Este ambiente se constituye en el marco más apropiado para el avance científico que resulta inusitado, en los periodos sucesivos y particularmente, en los que respecta a este siglo XX. La administración científica es el resultado de dichos avances, porque en adelante se trata de hacer el análisis de los problemas particulares y generales de la organización con un método científico.

A lo largo del tiempo han surgido diversas teorías que tratan de enmarcar lo que para sus autores son los principios de una eficaz administración, en las siguientes paginas se encuentra un cuadro que expone y compara las teorías mas importantes surgidas en la contemporaneidad.

Administración Científica (Frederick W. Taylor)

Constituyó la primera teoría administrativa. Se origina bajo la preocupación de crear una ciencia de la administración (método de observación y medición). Se basa fundamentalmente en las tareas de la organización. Estudio de tiempos y movimientos. División de las tareas, especialización de las mismas. Eliminación del desperdicio, del tiempo de ocio y reducción de los costos de producción. Motivación de los trabajadores por medio de los planes de incentivos salariales. Selección y capacitación del personal. Atmósfera de cooperación gerencia-trabajadores.

Teoría Clásica de la Administración (Henri Fayol)

Define las funciones básicas de la empresa. Conceptúa la administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Define los principios generales de administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización. Existe una proporcionalidad de la función administrativa que se reparte en todos los niveles de la empresa. Énfasis en la estructura de la organización, entendiéndose como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre las mismas. La división del trabajo (vertical u horizontal) y la correspondiente especialización de las partes. Existencia de órganos de línea y órganos de staff.

Teoría de las Relaciones Humanas (Hawthorne- Mayo)

Surge con el experimento de Hawthorne. El experimento de Hawthorne marca a lo largo de su desarrollo el inicio de una teoría cargada de valores humanistas en la administración. Traslada la preocupación por la tarea y la estructura a la preocupación por las personas. Se incluyen nuevos vocablos en el diccionario de la administración: la integración y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales, las recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales, entre otros. Resulta imprescindible armonizar las dos funciones básicas de las organizaciones industriales: la función económica (producir bienes o

servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (distribuir satisfactores entre los trabajadores para garantizar el equilibrio interno).

Postulados de la teoría clásica 1. Enfoque Normativo Y Prescriptivo Determinar las funciones del administrador y cuales principios generales debe seguir. 2. La Administración Como Ciencia Enseñanza organizada y metódica para mejorar las cualidades y aptitudes de los administradores.

Postulados de la teoría clásica 3. La Organización Es Vista Como Una Estructura Concepto tradicional, rígido (militar). Forma y disposición de las partes y su interrelación. Aspectos organizacionales se analizan desde la dirección a la ejecución (contrario a Administración Científica) Presidente A Director B C Gerente D E Jefe F G H I Supervisión J L Ejecución

Postulados de la teoría clásica 4. División Del Trabajo Y Especialización División de los órganos de la organización: Verticalmente en niveles de autoridad Horizontalmente en la departamentalización (Administración Científica – especialización de obreros) 5. Concepto De Línea Y Staff Unidad de mando o supervisión única Unidad de dirección Centralización de la autoridad Cadena escalar

Postulados de la teoría clásica 6. Coordinación Cuanto mayor sea la organización y su división de tareas, para su eficiencia se requiere de coordinación. 7. Organización Lineal En la organización lineal los órganos de línea, es decir, los órganos que la conforman, siguen con rigidez el principio escalar (autoridad de mando).

Valoración crítica de la teoría clásica 1. Enfoque Simplificado De La Organización Formal La simple aplicación de los principios, permite que una organización alcance la eficiencia. No tiene en cuenta aspectos psicológicos y sociales. División del trabajo Especialización Principios generales de eficiencia Organización la administración Máxima formal Unidad de mando Amplitud de control

Valoración crítica de la teoría clásica 2. Ausencia de Trabajos Experimentales Fundamenta sus conceptos en la observación y el sentido común, pero falta comprobación científica a sus afirmaciones. 3. Ultrarracionalismo En La Concepción De La Administración ve la eficiencia desde un punto de vista solo técnico y económico, como el fin último de las organizaciones.

Valoración crítica de la teoría clásica 4. Teoría de la máquina Se visualiza a la organización con un comportamiento mecánico (división mecanicista del trabajo)(Taylor=Fayol). 5. Enfoque Incompleto De La Organización Sólo se preocupó por la organización formal, descuidando la informal (Taylor=Fayol). 6. Enfoque De Sistema Cerrado Estudia a la organización como un sistema compuesto de pocas variables, perfectamente conocidas y previsibles, manejado a través de principios generales.

Administración del Tiempo:

Un administrador debe organizar su tiempo y fijar prioridades para atender todos los asuntos propios de su nivel. Es obvio que entre más alta es su jerarquía, dispone de menos tiempo para la atención de las comunicaciones formales. De ahí que debe saber fijar prioridades, esto es, saber distinguir entre lo urgente y lo no urgente, entre lo importante y lo no importante.

La Misión y la Motivación:

El conductismo reduce la motivación así como el cambio de conducta al premio y al castigo que a través de estímulos y reacciones, moldea y dirige la conducta. Esta corriente ha sido criticada, en tanto que no toma la conciencia y la identificación del ser con elementos externos que al aceptarlos y creer en ellos conscientemente, operan como motivación y justificación de existencia, dan sentido a la vida: el servicios a otros, a los padres, hijos, amigos, clientes, usuarios, a la Patria, a Dios, etcétera. De ahí que la misión de una empresa debe ser un valor individual y colectivo. Al ser humano que se le programa por medio del premio-castigo, es robotizado y sólo operarán en él incentivos externos.

El principal problema, hoy en día de nuestra sociedad y sobre todo del obrero, empleado y hasta ejecutivo, es que cuenta con habilidades y hábitos sin conciencia y éstos tienden a robotizarlo y a desubicar al individuo, quien busca cosas materiales y placeres mundanos, lo que genera un vacío existencial. La gente necesita visiones para que la misión se vuelva más concreta y tangible.

CAPITULO II

TEORIA DE SISTEMAS

Un sistema debe ser alimentado mediante el ingreso de un recurso (entrada), para poder activar los elementos del sistema (proceso) y así arrojar los resultados requeridos (salida). A partir de este modelo, los sistemas permiten resolver un sinnúmero de eventualidades, que de ahora en adelante lo llamaremos eps (viene de entrada proceso salida). De igual manera es importante señalar, que este sistema se mantendrá en armonía, siempre y cuando, las entradas sean las adecuadas y el proceso no este lesionado en uno de sus elementos, una falla del sistema involucra una salida no deseable o que no cumpla el objetivo planeado.

Los sistemas cumplen con una función básica o principal, por tanto, todos los elementos estarán encaminados a perseguir dicho fin. En la simbología, el objetivo de un sistema corresponde al resultado o resultados obtenidos. Sin un fin, un sistema no tiene razón de existir. Esta razón es el punto de partida de los analistas para un estudio a fondo y completo de un sistema. Si un elemento no aporta valor para alcanzar la meta, el sistema deberá eliminarlo. Todos los elementos deben estar dirigidos o enfocados en su objetivo primordial, no importa la forma en que estos actúen para alcanzarlo.

La teoría general de sistemas (tgs), afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. la TGS se fundamenta en tres premisas básicas: (a) Los sistemas existen dentro de los sistemas.(b)Los sistemas son abiertos.(c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Es importante destacar que la teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales: a) Debido a la necesidad de

sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización. b) La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

De acuerdo a Garrar (2000) el concepto de sistemas refiere: “Conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad” (p.89). El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

Características de los sistemas

La teoría general de sistemas considera algunos elementos, tales como: Propósito u objetivo.- Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.

Globalismo.- Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

Entropía.- Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

Homeostasis.- Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.

Equifinalidad.- Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

De igual manera los sistemas se clasifican en

Sistemas naturales: Son los existentes en el ambiente.

Sistemas artificiales: Son los creados por el hombre.

Sistemas sociales: Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.

Sistemas hombre-máquina: Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.

Sistemas abiertos: Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.

Sistemas cerrados: No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.

Sistemas temporales: Duran cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.

Sistemas permanentes: Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano, es decir, el factor tiempo es más constante.

Sistemas estables: Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.

Sistemas no estables: No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.

Sistemas adaptativos: Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.

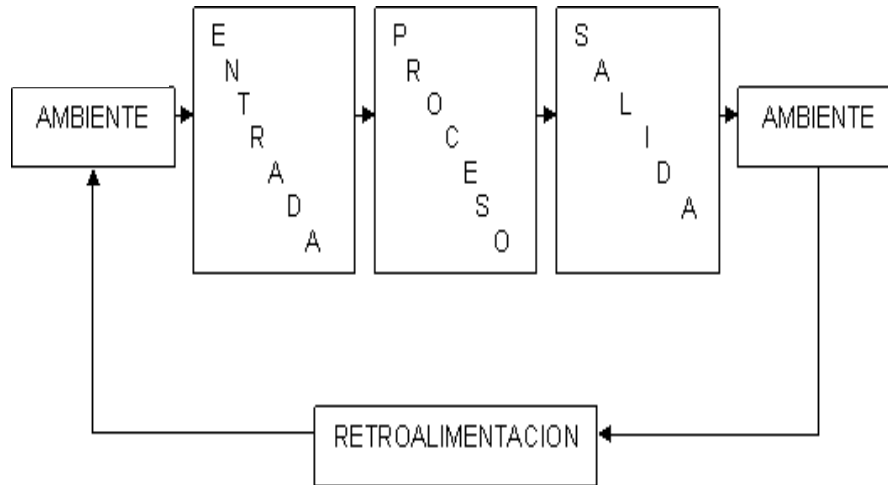
Sistemas no adaptativos: tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminados o bien fracasar.

Sistemas determinísticos: Interactúan en forma predecible.

Sistemas probabilísticos: Presentan incertidumbre.

Elementos sistemáticos.

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:



Entrada o insumo (input). Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

Salida o producto (output). Es la finalidad para la cual se reuniran los elementos y las relaciones del sistema.

Procesamiento o transformador (throughput). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

Retroalimentación (feedback). Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

Ambiente (environment). Es el medio que rodea externamente al sistema.

La organización como sistema abierto.

A medida que las organizaciones evolucionan y tratan de alcanzar el éxito, se adaptan a su entorno y a los avances técnicos. Con frecuencia esto lleva a una mayor especialización de funciones, personas e infraestructura. A medida que las organizaciones especializan sus funciones y la infraestructura necesaria para mantenerlas y llevarlas a cabo, requieren mayor interdependencia en los diversos grupos de trabajo. En otras palabras, la especialización aumenta la complejidad.

Las organizaciones no solamente se componen de individuos sino también de grupos interdependientes con diferentes metas inmediatas (derivadas de la especialización), diferentes maneras de trabajar, diferente capacitación formal y hasta

diferentes tipos de personalidad. Quienes trabajan en los departamentos de contabilidad con frecuencia tienen personalidades, metas, capacitación y estilos de trabajo y socialización muy diferentes de quienes trabajan en los departamentos de publicidad o marketing. La manera en que una organización transforma sus recursos en resultados por medio de procesos de trabajo es lo que las personas llaman “sistemas”. Estos sistemas están sujetos a todo tipo de influencias internas y externas. Las organizaciones de hoy en día son “sistemas abiertos”, es decir, constantemente reciben la influencia de fuerzas externas y tratan a su vez de influir en estas.

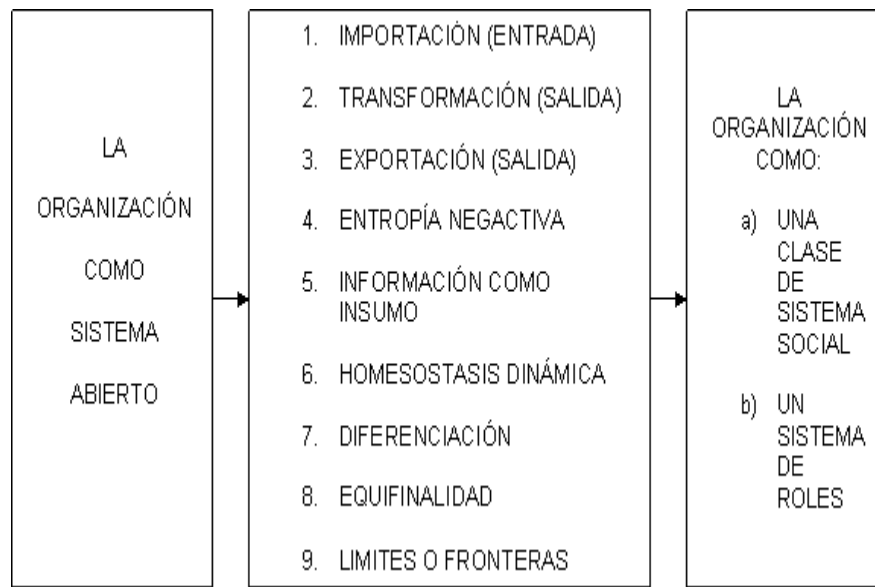
En este contexto dinámico, el ámbito institucional, las organizaciones y los grupos que las comprenden están tratando constantemente de adaptarse, sobrevivir, desempeñar sus funciones e influir. A veces tienen éxito y a veces no. La pregunta que se plantea entonces es: ¿cómo pueden las organizaciones comprender mejor qué es lo que deben cambiar y en qué deben influir para mejorar su capacidad de desempeño? El diagnóstico sistemático es una parte importante de este proceso y hay muchas maneras de realizar dicho examen organizacional.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

Modelos de organización.

Modelo de Katz y Kahn



Modelo de Katz y Rosenz Welg

Variables; Son todas las acciones que pueden modificar el sistema y que existe en cualquier parte del sistema.

Parámetros; Son cantidades que determinan el estado real del sistema (constantes).

Componentes; Son las partes identificables de dicho sistema.

Atributos; Influyen en la operación del sistema en su velocidad, precisión y confiabilidad, es decir, identifican los componentes de dicho sistema.

Estructura; Conjunto de relaciones entre los componentes del sistema y el grado en el que los elementos funcionan para alcanzar su finalidad.

Es importante adoptar que una empresa integra un papel importante dentro de la sociedad moderna y es el eje conductor del sistema de mercados, que como tal debe prestar un servicio, y además de buscar su desarrollo debe integrar en su avance el crecimiento de los individuos que la componen. Porque bien, una organización puede al inicio entregar utilidades, pero de no dar continuidad y cuidados en su camino, caerá al punto de la quiebra. Bajo esta primera percepción debemos considerar la propuesta que nos indica los distintos enfoques que nos permiten catalogar las distintas concepciones de organización. Stoner y Wankle, (1987) señalan que, tal clasificación adopta distintos perfiles, que claro, están diseñados para ser aplicados de

acuerdo a las necesidades, características específicas y condiciones de cada empresa. A continuación hago una presentación de cada una de las categorías con el fin de que sean expuestas de manera más detallada:

Enfoque Administrativo: Se basa en la existencia de principios administrativos fundamentados en la planeación, organización, dirección, ejecución y control. Enfoque humano-relacionista: Se destaca el papel del hombre y su desempeño, con principal interés en los aspectos psicológicos y fisiológicos.

Enfoque burocrático o estructuralista: conjunta aspectos del enfoque administrativo y del humano-relacionista, analiza los grupos formales e informales y se encamina hacia lo sociológico.

Enfoque científico: Generada a partir de la investigación con respecto al funcionamiento de la empresa, este enfoque adopta conceptos como división del trabajo, especialización, rendimiento, estándares y métodos de trabajo, entre otros.

Enfoque neohumano-relacionista: tiende hacia la actualización del enfoque humano-relacionista, desarrollando prácticas más evolucionadas para el control del recurso humano y sus relaciones, llevándolo hacia una mayor producción.

Tras esta perspectiva podemos observar las diferentes visiones y percepciones que se pueden llegar a tener en torno al concepto de empresa u organización. Claro está que tales acepciones suelen relacionarse y compaginar direcciones. Su base se integrada bajo los conceptos de preparación, conocimientos, qué personas atrae la organización y habilidades. Ahora bien, el enfoque o percepción únicamente representa el punto de partida que permiten ubicarnos para a partir de ello orientar el desarrollo organizacional de la empresa. Dicho plan involucra distintas etapas que indican desde la creación, crecimiento, y ya una vez alcanzada la madurez no permitir la caída y permitir la continuidad en el desarrollo. Por supuesto tal desarrollo y consolidación jamás serán alcanzados si la empresa no es capaz de distinguir y delimitar sus bienes, programas, productos, metas, misión y quiénes son sus clientes.

Por lo tanto, se puede afirmar, que dentro de una sola organización se puede jugar con las opciones que nos presenta cada enfoque y formar una visión precisa para una situación o empresa en específico.

CAPITULO III

SISTEMAS DE PRODUCCION

Un sistema de producción proporciona una estructura que facilita la descripción y la ejecución de un proceso de búsqueda. Un sistema de producción consiste de: (a) Un conjunto de facilidades para la definición de reglas. (b) Mecanismos para acceder a una o más bases de conocimientos y datos. (c) Una estrategia de control que especifica el orden en el que las reglas son procesadas, y la forma de resolver los conflictos que pueden aparecer cuando varias reglas coinciden simultáneamente. (d) Un mecanismo que se encarga de ir aplicando las reglas.

Dentro de esta definición general de sistema de producción, se incluyen: Lenguajes básicos para sistemas de producción (lisp, clips, prolog). también se los conoce como lenguajes de inteligencia artificial. Sistemas híbridos y sistemas vacíos (*shells*) para producción de sistemas basados en conocimientos (vp-expert, expert teach, personal consultant, intelligence compiler, exsys). Arquitecturas generales para resolución de problemas (máquinas lisp, máquinas prolog).

Características de los Sistemas de Producción

Un sistema de producción, al igual que los problemas, puede ser descrito por un conjunto de características que permiten visualizar la mejor forma en que puede ser implementado.

Un sistema de producción se dice que es monotónico si la aplicación de un regla nunca evita que más tarde se pueda aplicar otra regla que también pudo ser aplicada al momento en que la primera fue seleccionada.

Un sistema de producción es parcialmente conmutativo si existe un conjunto de reglas que al aplicarse en una secuencia particular transforma un estado A en otro B, y si con la aplicación de cualquier permutación posible de dichas reglas se puede

lograr el mismo resultado. Un sistema de producción es conmutativo, si es monofónico y parcialmente conmutativo.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN	MONOTÓNICO	NO-MONOTÓNICO
<i>PARCIALMENTE CONMUTATIVO</i>	Demostración de Teoremas	Navegación Robótica
PARCIALMENTE CONMUTATIVO NO	Síntesis Química	Juego de Ajedrez

Tipos de sistemas de producción.

Sistema modelo.

Sistema de producción continua:

En este sistema las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de adaptación que siguen una escala no afectada por interrupciones. En este tipo de sistema, todas las operaciones se organizan para lograr una situación ideal, en la que las operaciones se combinan con el transporte de tal manera que los materiales son procesados mientras se mueven. Se utiliza este sistema cuando la economía de la fábrica favorece a la producción continua. Es decir, cuando la demanda de un producto determinado es elevada, la empresa se ve obligada a trabajar continuamente.

Sistema de producción intermitente:

La producción intermitente se caracteriza por el sistema productivo en lotes de fabricación. En estos casos se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción, seguido por otro lote de un producto diferente. Este proceso sirve para fabricar un producto así como también, para manufacturar otros productos.

Sistema de producción modular:

Esta producción se puede definir como el intento de fabricar estructuras permanentes de conjunto, a costa de hacer menos permanentes las subestructuras. En concreto el concepto de modularidad consiste en diseñar, desarrollar y producir aquellas partes que pueden ser consideradas en un número máximo de formas.

Sistema de producción por proyecto:

Este sistema corre, por decirlo así, a través de una serie de fases. Generalmente, una fase a seguir dentro de un proyecto, no se lleva a cabo hasta que la fase anterior a esta queda resuelta. Particularmente cuando un proyecto es largo, gran parte del personal que trabaja en su desarrollo, lo hace asesorando determinada fase así como la otra parte, permanece supervisando todas las fases que cubre el proyecto.

Sistemas de Producción de servicios:

Cuando se refiere a una producción de este tipo se puede decir que tiene una relación muy directa con la mercadotecnia. En este sistema el producto terminado viene a ser un servicio. Si bien el enfoque de sistemas de producción cadenas productivas es relativamente nuevo en Latinoamérica, se usa desde hace décadas para orientar el trabajo en otros países, principalmente europeos. Este enfoque, desarrollado en Europa en los años setenta, ha permitido mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena.

Contrariamente a lo que se piensa a veces, las cadenas no son estructuras que se construyen desde el Estado: existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán. El análisis de cadenas es solo una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados.

Al hablar de cadenas se piensa en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y

dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva.

Una definición sencilla, según Piña (2003), puede ser: "Una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado".(p.89). Por consiguiente. Se puede considerar que el enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios. Este enfoque permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas. Un análisis de cadena es un ejercicio que no debe confundirse con un diagnóstico de sistemas de producción, pues la finalidad de este último es distinta.

El diagnóstico de sistemas de producción de servicios, permite analizar el funcionamiento de los sistemas de cualquier índole donde se ofrezcan servicios en cualquier área o rubro económico, que los sistemas en su conjunto y, de esta forma, entender las estrategias desarrolladas por los productores para valorizar de la mejor forma posible sus escasos recursos. En general, es recomendable disponer de un estudio de sistemas de producción antes de entrar en un análisis de cadenas, pues esto permitirá entender mejor la relación que existe entre el producto central del estudio de la cadena y los otros productos y actividades desarrollados por los productores.

CAPITULO IV

COMUNICACIÓN Y GERENCIA

Muchos problemas que se afronta en los grupos de trabajo de las empresas, esta relacionado con la comunicación, aspecto que no se le presta la atención debida y ello conlleva a que se manifieste muchas veces el descontento, improductividad, un clima organizacional negativo. De aquí, que la gerencia debe estar muy atenta como se emplea la comunicación, y desde luego, como la está utilizando a fin de que sabiéndosela usar adecuadamente, se obtenga un clima armónico, con resultados positivos.

Sobre el rol de la comunicación en pro de motivar, dar a conocer las ideas, las acciones a seguir, la gerencia debe saberla manejar adecuadamente. Al respecto, nos recuerda Rodríguez,(2004), que se considere los siguientes componentes de ella:

Emisor: Persona que emite el mensaje

Receptor: Persona que recibe el mensaje

Canal de Transmisión: Vía por la que se transmite el mensaje

Mensaje codificado: Texto que se quiere hacer llegar al receptor.

Retroalimentación: Confirmación de que el mensaje fue recibido correctamente.

Ruidos, Distorsiones e interferencias: Interrupciones al proceso de comunicación.

Internos: Factores Psicológicos, estados de animo, etc.

Externos: Dificultades en el canal de transmisión, problemas técnicos, de idioma, de cultura.

El referido autor, indica, que en el proceso de comunicación el emisor decide el mensaje a emitir, el canal y la codificación que se va a usar. Sin embargo el emisor es quien debe ocuparse de que la retroalimentación, que es un mensaje en sí, llegue lo mas clara posible ya que esta es la vía necesaria para conocer si el mensaje se recibió con claridad, de lo contrario la retroalimentación llegará en el momento en que el receptor incumpla o no realice la tarea indicada en el cuerpo del mensaje de la forma

esperada por el emisor por el solo hecho de una mala comunicación o interpretación del mensaje.

La mayoría de los componentes del proceso de comunicación tienen la capacidad de crear distorsiones, y por tanto, inciden sobre la meta de comunicarse perfectamente. Las distorsiones dependen fundamentalmente del estado psicológico del emisor y el receptor, del canal usado y del tipo de codificación.

Por ejemplo si el canal y la codificación usados son el lenguaje oral mediante la comunicación cara a cara entonces el éxito del mensaje depende en gran medida de la forma en que se maneje la expresión facial del emisor, el tono de su voz, etc. y a su vez estas dependen en gran medida del estado psicológico del emisor.

El llegar, a un grupo de individuos la necesidad de acometer una tarea de inmediato ya que el destino de la Empresa depende de la realización de esta tarea y se lo transmite al receptor en un tono de voz y con una expresión facial o corporal que no muestren la urgencia y la gravedad del asunto entonces el receptor podrá deducir que la palabra inmediato significa un tiempo más prolongado del que usted trató de transmitir. El mismo, autor, indica sobre este tópico, que las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hacen creer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable, dentro del marco global de relaciones que tiene por meta principal alcanzar los objetivos de la organización (empresa, institución o corporación) con efectividad.

El concepto de efectividad de los logros debe contemplarse desde el punto de vista de los planes o proyectos de la organización y del alcance y calidad de los resultados (productos, bienes o servicios de los usuarios o destinatarios de esas acciones). Sin embargo, el rol de la gerencia no está necesariamente restringido a lo técnico y lo económico.

La organización puede ser vista de forma semejante a un sistema de gobierno que, entre sus actividades de gestión, tiene labores tan importantes como son reconocer, representar y articular las diferentes fuerzas que en él participan. La función gerencial de una organización, entendida como un espacio de convivencia donde se toman decisiones de estrategia, se asignan recursos, se afrontan crisis y se

gestionan recursos humanos, debe contemplar como prioritarios los acuerdos o consensos para respetar los derechos de sus integrantes y cumplir la responsabilidad social de la entidad en su contexto.

En este marco de relación deben tenerse en cuenta los aspectos subjetivos de los procesos sociales, entre los que destacan la motivación y satisfacción de sus integrantes. Un sistema estructural viable debe establecer planes, prestar servicios o desarrollar productos y satisfacer las demandas de sus grupos componentes. En este último aspecto, la gerencia debe comprender que la práctica de una buena comunicación saca a la organización del plano de las intenciones y la pone en la dimensión de las realizaciones. Para ello, debe dotarse de la capacidad de articular y conducir el trabajo en equipo y de coordinar los esfuerzos para desarrollar un proyecto compartido.

Por lo tanto, la Gerencia tiene que tener muy claro que en la misma organización coexisten, se interaccionan áreas y procesos que, generalmente, son diferentes, aunque pueden estar orientados a la consecución de un mismo producto u objetivo final. En la misma organización, por consiguiente, conviven mundos diferentes: un mundo que piensa en base a resultados económicos, productividad y eficiencia de procesos; otro, de relaciones sociales y personales, donde aparecen afinidades y diferencias; y un tercero de mensajes y comunicaciones para que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria.

De esta manera, no se debe descuidar jamás la comunicación interna, que engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Esta comunicación concierne a todos sus componentes, desde la dirección general o gerencia, pasando por los cuadros, directivos y empleados.

Se considera muy positivo que la gerencia este vigilante de cómo esta poniendo en práctica su comunicación, como se están generando los resultados, de ser el caso que no se estén logrando, se de paso a las correcciones necesarias, si por la comunicación la causa de ello no se debe descuidar.

Gerencia y Liderazgo

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la misma, al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de institución o empresa.

Por lo tanto, la gerencia va a ser la responsable del éxito de una empresa, 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. De hecho, la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización

En este sentido se puede afirmar 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, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente 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 para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el objetivo en común acuerdo entre las partes. Aun cuando los conceptos de líder y liderazgo han sido estudiados intensamente por muchas disciplinas sociales y muchos autores, hay diversas interpretaciones acerca de su significado y más aún cuando se estudian estos conceptos en el área gerencial

Se puede decir según Beltrán (1975) que Líder "es la persona reconocida por todos, como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de tareas para lograr los objetivos del grupo", (p. 11)

Según Kolter (1992) el líder "...es el directivo que transmite emoción para el cambio", (p.7)

Gardner (1990), señala: "Líder es la persona que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de los conflictos y los integra en la búsqueda de las metas trascendentales y dignas de mejores esfuerzos", (p.7)

De acuerdo a los diferentes autores y definiciones anteriores a través del tiempo, el líder es considerado como la persona más capacitada dentro de un grupo y que debe poseer ciertas características para influir en los miembros del grupo para lograr lo que todos se proponen; además debe cumplir con ciertas funciones tratando de ser un ejemplo para todos sus seguidores y lograr los cambios deseados.

Por otra parte, a pesar de que en la actualidad hay un gran número de estudios sobre liderazgo, sigue siendo un tema controversial su definición

Yorsey (1971) expresa que "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida a través del proceso de la comunicación hacia el logro de metas específicas" (p. 120)

Wright y Zander (1971) definen el liderazgo como "el proceso de influencia de una persona sobre otras con el propósito de ejecutar una tarea compartida", (p .7)

Según Chiavenato (1996) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno a diversos objetivos específicos", (p. 173)

Krygier (1999), señalan que liderazgo significa la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos, (p.363)

De acuerdo a lo expresado sobre el liderazgo por todos los autores se puede señalar que coinciden en afirmar que el liderazgo es la habilidad y capacidad que tiene un líder para dirigir por medio de la comunicación, para lograr los objetivos y las metas dentro del grupo.

Stoner (1999) señala al liderazgo gerencial como el proceso de dirigir e influir en las actividades del grupo relacionadas con las tareas; incluye tres implicaciones importantes:

1. El liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores, sin ellos carecería de importancia todas las cualidades del liderazgo de un gerente.

2. El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.

3. Además de dar órdenes e instrucciones a sus subordinados los líderes también están en condiciones de influir en ellos.

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, se puede concluir que el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona llamada líder lleva a la práctica todas sus capacidades, potencialidades y comportamientos para influir y manejar estrategias con los miembros de un grupo en el logro de los objetivos propuestos y los cambios necesarios para el desarrollo exitoso de las organizaciones y de la sociedad en general.

Como se puede evidenciar esta conceptualización básica es aplicable al ámbito educativo, ya que reflejan las situaciones y comportamientos que deben asumir los gerentes o directores educativos.

Características del Líder:

El profesional que ocupa posiciones de dirección y que tiene como funciones fundamentales anticipar necesidades de la organización, percibir oportunidades, asignar recursos, organizar y dirigir a otros, puede ser llamado Gerente (Piñango, 1990).

El gerente debe ser un profesional culto, con amplia visión del mundo, flexible y adaptable a situaciones cambiantes, debe ser creativo, inteligente, decidido, comunicador, analítico, organizado, diplomático, colaborador, carismático, administrador, ético y audaz. Asimismo, el liderazgo en la capacidad gerencial debe lograr administrar efectivamente los recursos a su cargo para el logro de los objetivos que desea alcanzar. Entre los recursos más importantes que tiene cualquier gerente

están los recursos humanos, los cuales debe manejar muy bien, motivando y orientando el comportamiento de los subordinados, comprendiendo los problemas que se le presentan en sus tareas y ambiente de trabajo y tratando de lograr que sus planes se hagan realidad. De ahí que el líder debe ser capaz en todo momento de canalizar las motivaciones y tomar decisiones asertivas para rescatar la institución ante cualquier situación de desprestigio moral, ineficiencia o indisciplina de los miembros y lograr conducir la institución con la ayuda de todos por el camino del éxito. Además es importante que un líder educativo tenga una buena fuente de poder y una personalidad bien destacada para que ayude en el progreso de la institución o empresa.

Chico (1989), considera que dentro de las características personales que debe poseer todo gerente se pueden nombrar las siguientes: Poseer autodominio o madurez emocional y social, sólida cultura, entusiasmo, iniciativa y creatividad, discreto, organizado, imparcial, saber escuchar, reconocer los méritos de sus empleados y sobre todo tener vocación de servicio y estar interesado en la empresa. Todas estas características convierten a la persona en un líder efectivo.

Davis (1995), ha señalado cuatro características para ser un líder efectivo:

1. Inteligencia: los líderes tienden a ser más inteligentes que sus seguidores, ya que deben estar en constante preparación y puede resolver diversos problemas con mayor facilidad.

2. Madurez emocional: Los líderes tienden a ser emocionalmente más maduros y muy amplios en su vida social.

3. Motivación interna y afán de logro: el entusiasmo de un líder no depende de fuerzas internas, sino del deseo interno de lograr los objetivos dirigidos, sus esfuerzos y los del grupo hacia el éxito. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el administrador de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo.

4. Actitud positiva hacia las relaciones humanas: Los líderes se adaptan fácilmente al trabajo grupal desarrollando buenas relaciones con otros individuos.

El estudio sobre las características de los líderes tienen gran aplicación en el campo gerencial ya que sirve de guía a los que tienen la responsabilidad de seleccionar gerentes para desempeñarse en instituciones gerenciales quienes deben ser personas adecuadas para dichos cargos, deben ser capaces de dirigir el trabajo y ejercer cierto grado de liderazgo; por lo tanto, el líder educativo no debe ser un individuo con características e intereses particulares, sino el representante de la voluntad de todos los miembros de la institución. Por esta razón, el gerente debe convertirse en el centro y en el ejemplo del grupo y de la empresa.

Cornejo (1996) expresa que el líder es quien va al frente del grupo, quien los transforma, crea valores, es un servidor a tiempo completo, toma en cuenta a su grupo para llevar a cabo las metas propuestas y respeta las responsabilidades de cada una, tomando en cuenta todo lo anterior y las características señaladas se puede indicar que el líder debe tener capacidad para motivar, orientar e influir en la conducta del grupo para lograr los cambios deseables. También debe tener creatividad y ser inteligente para lograr el camino apropiado y lograr las metas propuestas dentro de la organización. Tal como señala Castellano (1991) “la calidad en la *capacidad gerencial* de la educación debe relacionarse y ser coherente con los elementos administrativos, los valores sociales, y otros factores del contexto social” (p.6).

Se deriva entonces que la capacidad gerencial debe implicar una organización, planificación, diseño, una ejecución y todo aquello que lleve a formar parte del éxito, es decir, predisposición para el compromiso y la innovación de los gerentes. Aunado a estas características, Vargas (1996), el poder es una habilidad que le permite al ser humano influir en otras personas y situaciones, de una u otra manera. Continúa planteando el citado autor que el poder se debe diferenciar de la autoridad por cuanto: “La autoridad es delegada por un cargo de superior nivel y el poder es ganado o merecido” (Pág. 53)

Los líderes gerenciales, deben generar cambios en las personas y la institución en la cual laboran, debe existir según Drucher (1992) para “cumplir su misión, y esto no debe olvidarse nunca. La tarea primordial del líder es asegurarse que todos vean, oigan, vivan y estén dispuestos al cambio para lograr la misión” (p. 49).

El líder eficiente debe manejar todas las ponderaciones que deben estar presente dentro de las disposiciones abiertas al cambio, y, considerar a fondo la gestión de la institución que dirige, esta debe incluir oportunidades, competencia, competencia participativa y, modelos organizativos y acciones pedagógicas.

En lo que respecta a la inteligencia Anibal (2000), la presenta como la capacidad para operar eficazmente las diferentes tareas que contienen "... integración, previsión, organización, abstracción, y promoción de destrezas educacionales,..." (p. 54)

De lo anteriormente señalado se puede deducir que los elementos reseñados anteriormente son efectos o conductas que le van a permitir al gerente alcanzar metas efectivas que lo llevaran a ser un líder educacional efectivo.

De igual modo Sánchez y Alfonso (1999), sostienen que: "la segunda función importante a considerar en la gestión administrativa de un gerente es la inteligencia, se puede inferir a partir de comportamientos manifestados que intentan obtener, conservar o restaurar." (p. 48). En efecto, la necesidad de inteligencia es una manifestación interior que responde a un impulso que se satisface a través de la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas. De la misma forma, la creatividad es un proceso del pensamiento que nos ayuda a generar ideas tal y como lo sostiene Majaro (1994), "En una organización la creatividad, permite que los líderes reaccionen a nuevas ideas" (p.41). Este planteamiento permite inferir que las organizaciones educativas al igual que otras organizaciones la creatividad permite que se valoren los empleados por las acciones que emprendan los directivos interna e externamente en sus instituciones.

Por su parte Ponce (1996), considera que las *personas creativas e inteligente* son aquellas que no rechazan las ideas de otros, y describe la creatividad como: "la fuente de la innovación intuitiva de una persona que es gerente empresarial y que logra liderizar el trabajo en equipo". (p. 61)

Uno de los factores de la organización que requiere especial atención en el sistema es la comunicación.

Por ello Majaro (1994), sostiene que en las organizaciones los pensamientos son un caudal de riquezas en bruto que deben ser comunicadas y que: “cuanto más alto sea su contenido, más rico será el producto final que se obtenga” (p.54). Con este planteamiento el autor quiere hacer mención a que la comunicación de las ideas no importa de la dirección donde provengan, son importantes para la empresa, por ello los directivos de las instituciones educativas deben ser expresivos, accesibles a dar información precias y oportuna a los gerentes.

Todas las anteriores características son elementos fundamentales en los líderes, las cuales al ser ejecutadas por estos van a generar habilidades que le facilitaran el trabajo comunitario, por ello no se deben olvidar las experiencias humanas, las cuales llegan a formar habilidades que va a repercutir en la madurez emocional del gerente

Los planteamientos y conceptualización explicados anteriormente se sistematizan en los postulados de las diferentes teorías que sobre el liderazgo se han presentado considerándose pertinente abordar en este estudio las teorías del comportamiento, el enfoque de contingencia y el liderazgo de excelencia.

La Teoría del Comportamiento

Cuando se hizo evidente que los rasgos o características distintivas no daban como resultados líderes eficaces, los investigadores trataron de averiguar lo que hacían, cómo delegaban tareas, cómo se comunicaban con sus subordinados y los motivaban, y cómo llevaban a cabo sus trabajos a diferencia de los rasgos, los comportamientos se aprenden, es decir, si se adiestra un grupo e individuos con los comportamientos apropiados de líder, podría dirigir con mejor acierto. Sin embargo, más destrezas y habilidades para unos casos que para otros, entonces lo ideal es que el líder sea capaz de desempeñar ambas funciones para que sea un líder excelente.

Otro comportamiento de líderes se encuentra en aquellos gerentes que se preocupan más por la realización del trabajo que por el crecimiento de sus subordinados; mientras que también hay otros líderes que en vez de controlar a sus

subordinados los motivan y establecen relaciones de confianza amistosa y de respeto con ellos.

Por otra parte, la investigación ha tratado de determinar cuál de estos estilos es más favorable para el grupo. En la Ohio University se estudió la eficacia de las conductas de líderes bajo dos estructuras, la de iniciación orientada a la tarea y consideración orientada a los empleados; observaron que la rotación de empleados era mínima y su satisfacción máxima con líderes que mostraban una gran consideración. Por el contrario, cuando a éstos se les daba una consideración baja y una iniciación alta, se notaba un gran número de juegos y rotaciones entre los empleados. Los investigadores descubrieron también que las clasificaciones de la eficacia de los líderes hechas por los subordinados no dependían de un estilo particular del líder, sino de la situación en que se aplicaba el estilo.

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio elaboraron una relación entre los comportamientos de los líderes y llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía dos dimensiones independientes:

1. La consideración, la cual se refiere a la conducta del líder asociada al respeto mutuo, la confianza centrada en la preocupación por las necesidades del grupo.
2. La estructura de inicio es la conducta del líder que organiza y define lo que los miembros del grupo deberían hacer para maximizar la producción.

Otro estudio realizado por algunos investigadores de la University de Michigan, revelaron que los grupos más productivos de trabajos tendían a tener líderes que estaban orientados a los empleados no a la producción. Revelaron asimismo que los líderes más eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con sus subordinados, tomaban decisiones en grupo más que individuos y ayudaban a sus subordinados a fijar y obtener metas de un alto desempeño.

El grado gerencial es otro estudio hecho por Blake y Mouton, los cuales identifican una gama de conductas gerenciales basadas en las formas en que

interactúan entre sí los estilos orientados a las tareas y a los empleados. En conclusión el enfoque del comportamiento se ha centrado en las funciones y estilos de liderazgo, los cuales han revelado que tanto las funciones con tareas como las del mantenimiento del grupo han de ser realizadas por varios miembros para que el grupo cumpla bien sus actividades. Los estudios dedicados a los estilos de liderazgo han distinguido entre la estructura autoritaria orientada -a la tarea o de iniciación y un estilo orientado a los empleados, democrático o participativo. Algunos estudios indican que la eficacia de un estilo depende de las circunstancias en que se use.

Los comportamientos de liderazgo eficaz en cualquier situación hizo que los investigadores trataran de determinar las variables situacionales que harán que un estilo sea más eficaz que otro. Entre las variables situacionales tenemos: la personalidad y experiencia del líder, comportamiento de sus superiores, características, expectativas y condiciones de los subordinados, exigencia de la tarea, cultura y política de la organización y las expectativas y comportamientos de los colegas. En síntesis se puede decir que la teoría del comportamiento identifica la eficacia del líder de acuerdo a las diferentes situaciones que se le pueden presentar; es decir el liderazgo está sometido a cambios de comportamiento.

Enfoque de Contingencia del Liderazgo

La perspectiva situacional del liderazgo sostiene que los estilos del líder deberían ajustarse a las situaciones específicas vigentes, la cual describen algunos factores capaces de influir en la conducta del líder. El enfoque de contingencia trata de identificar cuál de esos factores es el más importante en determinadas circunstancias y trata de predecir el estilo de liderazgo que será más eficaz en ellos. En este sentido se pueden señalar tres de los modelos de contingencia del liderazgo:

Modelo de Contingencia

Fudler se basó en la hipótesis de que la eficacia del líder es contingente entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación. La suposición de Fudler en que los gerentes les resulta muy difícil modificar los estilos directivos que les han ayudado a lograr una carrera exitosa, piensa que tratar de cambiar el estilo de un gerente para que se adapte a la situación es inútil, ya que no existe un estilo que sea idóneo para todas las situaciones, por lo cual puede obtenerse un buen desempeño del grupo si el gerente se adecua la situación o la cambia para que se ajuste a él.

Lo que distingue el modelo de Fudler de otros modelos es el instrumento de medición que utiliza, el cual llamó el grado en que un hombre describió en términos positivos o negativos a su compañero de trabajo menos preferido.

Conforme a los hallazgos de Fudler la persona que describe a su compañero de trabajo menos preferido en una forma positiva, tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones humanas y a considerar los sentimientos de los hombres, pero aquel que lo describe en forma negativa tiende a ser autoritario, a controlar las tareas y a preocuparse menos por las relaciones humanas.

Fudler descubre tres elementos de trabajo que ayudan a determinar el estilo más eficaz:

1. Las relaciones entre los miembros y el líder: Este es el elemento más importante si el líder tiene buenas relaciones con el resto del grupo, si los miembros de este lo respetan por su carácter, personalidad y por su capacidad, entonces el líder no tendrá que recurrir al rango de la autoridad. En cambio aquel que no goza de simpatía o confianza tendrá menos posibilidades de ejercer una dirección informal.

2. La estructura de la tarea: En el trabajo una tarea muy estructurada es aquella que dispone de instrucciones paso por paso para ejecutarla. En esta situación el gerente cuenta con una gran autoridad y mide el desempeño de los trabajadores. Cuando las tareas no están estructuradas, tampoco existen puntos claros y el poder del gerente disminuye.

3. El poder del puesto del líder: Algunos puestos suponen mucha autoridad y poder. Es así como un gran poder de posición simplifica la tarea del líder para influir en los subordinados, mientras que poco poder de puesto dificulta más su misión.

Así pues, el modelo de Fudier señala que una adecuación apropiada entre el estilo del líder (medido por la puntuación obtenida en el compañero de trabajo menos preferido) y la situación (determinada por variables) favorece un buen desempeño gerencial.

Este modelo se ha utilizado con éxito como base un programa de adiestramiento en el cual a los gerentes se les enseña como modificar las variables situacionales para ajustarlas a su estilo de liderazgo.

Modelo Basado en la Trayectoria - Meta.

Evans y House (1989) se basan en afirmar que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa. El enfoque se centra en el líder como fuente de recompensa y trata de predecir como los tipos de recompensa y estilos de liderazgo afectan el desempeño a la motivación y a la satisfacción de los subordinados.

Los gerentes cuentan con varias formas de influir en los subordinados, según el anterior autor "Las más importantes son su capacidad de proporcionar recompensas y explicarles lo que deben hacer para ganarlos", (p.521). Así un gerente orientado a los implicados ofrecerá una amplia gama de recompensas a ellos, no solo sueldo sino también apoyo, aliento, seguridad y respeto, sensibilidad y ayuda van al grupo para obtener recompensas, en cambio, un gerente orientado a las tareas ofrecerá un conjunto más estrecho y menos individualizado de recompensas.

En conclusión, el modelo de trayectoria meta se centra en las capacidades de los gerentes para dispensar recompensas. El estilo directivo que utilice el gerente afectará a los tipos de premios ofrecidos y la percepción de los subordinados respecto a lo que deben hacer para obtenerlos. Las características personales, las exigencias y presiones ambientales a que están sujetos influirán en el estilo directivo satisfactorio.

Modelo Situacional del Liderazgo

El modelo situacional de liderazgo formulado por Hersey y Blanchard (1981), sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Los autores definen la madurez como "el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea", (p.522). Según los autores antes citados, la relación entre el gerente y los subordinados pasa por tres fases, a medida que los subordinados se desarrollan y maduran y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase inicial, los subordinados que ingresan a la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente sobre las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa un gerente no directivo causará ansiedad y confusión, pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey y Blanchard (Citado en Cornejo, 1996), porque todavía no se les puede considerar como colegas. A medida que los empleados empiezan a aprender tareas, la orientación hacia ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente debe aumentar y empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase, aumentar la capacidad y motivación para el logro de los empleados, pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de obtener mejor responsabilidad, conforme los subordinados van logrando mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo, y estos a su vez se vuelven independientes.

En conclusión, la teoría situacional establece que el estilo de liderazgo debería variar según la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por tres (3) fases y en cada una es apropiado un estilo particular de liderazgo. Aquí se recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible ya que hay que evaluar constantemente la motivación, la capacidad y la experiencia de los subordinados a fin de determinar que combinación de estilos será la más adecuada.

De ahí que según Hersey y Blanchard, el líder que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, cambiará constantemente de estilo, es decir, establecen un equilibrio variable en la orientación a las personas y a la tarea, adaptándola a las diferencias en el grado de madurez de los subordinados.

El liderazgo de excelencia.

Como teoría propuesta por Cornejo (1996) quien señala que el liderazgo de excelencia "...es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa", (p .6)

Este enfoque plantea que el líder es aquel que compromete a su gente a la acción, es decir el nuevo líder o líder como agente de cambio. Además el autor señala que una diferencia crucial entre administradores eficientes y liderazgo de excelencia se da en función de que un administrador competente puede lograr que los miembros de la organización se ganen la vida, puede lograr que el trabajo sea productivo y eficaz, sin embargo el líder de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, valorando su trabajo, estimula emocionalmente la necesidad de ser importante, diferente, útil para lograr una empresa exitosa. Es decir, las organizaciones están administradas y no dirigidas por líderes excelentes.

La gerencia es considerada como el arte de administrar recursos financieros o materiales, mientras que el liderazgo se ha asociado más directamente con la dirección de personal. Por lo tanto en las empresas debe existir una íntima relación entre líder y gerente ya que estas organizaciones requieren la presencia de ambos para el desarrollo de las funciones administrativas. Además de los objetivos, actividades y recursos materiales, el líder cuenta entre todos sus recursos con uno que es el más importante y en el cual debe centrar su mayor atención posible es el recurso humano ya que el éxito de las actividades que se realicen en una organización, estarán dadas por el esfuerzo de sus miembros.

CONCLUSIONES

La Administración y Gerencia de una empresa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de la empresa en general; donde se aborde una nueva gerencia adaptada a los cambios de la modernidad administrativa, donde se cultive la convivencia, solidaridad, los valores y participación del individuo con un sentido de productividad.

El gerente, dispone de su formación como una herramienta para buscar y percibir su sinergia donde confluyan los esfuerzos mancomunados del individuo y la sociedad hacia el logro de objetivos y metas de desarrollo que conlleven a mejorar la calidad de vida.

De igual manera, dentro de estas mismas ideas, el enfoque sistémico busca la eficacia del sistema social sobre la base de la acción de los subsistemas o partes ya que la gerencia esta formada por subsistemas y a la vez se relacionan con otros sistemas en un nivel más amplio de organización en la sociedad, donde confluyen diversidad de empresas que funcionan hacia el éxito empresarial, tomando como referencia la presencia de un buen líder gerencial.

La participación del factor humano en las organizaciones es de gran importancia, ya que a través de su colaboración e interacción apoya el logro de los objetivos establecidos. De esta manera, resulta prioritario establecer un estilo directivo que se caracterice por un manejo del personal donde se entienda que en este rublo, se debe conquistar, conseguir, mantener y desarrollar el potencial humano, buscando la eficiencia y el compromiso para que cada persona de el máximo de sí mismo, con actitudes positivas y amables.

De esta manera nos encontramos con el reto de valorar la gestión de los recursos humanos, que requiere, en primera instancia de conocer a cada persona y de que cada uno de ellos tenga conocimiento de la labor que desempeña. Este mutuo aprendizaje permite implementar procesos de motivación.

Se aprecia en las consultas documentales que los sistemas de producción son los responsables de la producción de bienes y servicios de las organizaciones. Los

administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que utilizan. De igual manera los sistemas de producción tienen la capacidad de involucrar las actividades diarias de adquisición y consumo de recursos.

Estos son sistemas que manejan los gerentes de primera línea dada la importancia que tienen como factor de decisión empresarial. El análisis de este sistema permite conocer de una forma más efectiva las condiciones en que se encuentra la empresa con referencia en el sistema productivo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cornejo, L. (1996). El Sistema Gerencial y la Teoría Organizacional .México: Ed. Norma
- Daris, D. (1995) Estilos de Liderazgo de los gerentes. México: Editorial Trillas
- Druker, P. (1992). Dirección y Gerencia de Instituciones. México: El Ateneo.
- Krigier, A. (1999). Sentido del cambio y la competitividad. Petróleos de Venezuela Investigación y gerencia X (1). Material Mimeografiado
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). Conductas de los directores de empresas. Estados Unidos California. Artículo de diario de Administración. [Resumen]. Revista de Investigación 16(35), 11
- Jiménez C., W.(1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México:FCE
- Koontz, H. y otros (1974). Elementos de Administración Moderna. Bogotá: McGraw Hill.
- Murdick, R.(1994). Sistemas de Información basados en computadoras. México: Edit. Diana.
- Stoner, J. y otros. (1996). Administración. México: Prentice - Hall Interamericana.
- Stoner, L. (1999) Liderazgo Transformacional y transaccional [Resumen] Revista de Investigación cultural gerencial (N° 16) 35.111. Minesota Estados Unidos
- Terry G. y Franklin S. (1987). Principios de Administración. México: CECSA.