



MATERIAL DE ESTUDIO

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

MAURICIO GARCÍA MANRÍQUEZ



# **Fundamentos de Adminstración**

**Mauricio García Manríquez  
2020**

# Fundamentos de Administración

© Mauricio Agustín García Manríquez

Primera Edición: Abril 2020

Registro de propiedad Intelectual:

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecanismo, fotoquímico, eléctrico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo por escrito por el autor.

Impreso en Chile. /Printed in Chile

**TABLA DE CONTENIDO**

**TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y SU ASOCIACIÓN CON LAS EMPRESAS MODERNAS ..... 6**

**FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ..... 21**

**SUBSISTEMAS FUNCIONALES.....45**

**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS.....62**

**SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....80**

**LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.....102**

# TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y SU ASOCIACIÓN CON LAS EMPRESAS MODERNAS

## Introducción

El estudio de la administración moderna involucra una serie de conceptos que, en su conjunto, ayudan a comprender la forma en que las empresas u organizaciones pueden destacar en el mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. Uno de estos es la Teoría General de Sistemas que, por definición, describe las relaciones y funciones que cumplen cada una de las partes de un sistema y la mirada que aportan en la extrapolación hacia el mundo de las empresas.

Inicialmente, el estudio de los sistemas se ocupaba más bien de ayudar a entender el comportamiento e interacción de los elementos que componen sistemas asociados a disciplinas como la biología, física, química, mecánica, etc. Hoy, se comprende que los sistemas van más allá e incluyen aspectos sociológicos y psicológicos, que entregan una óptica más global a su estudio y que ayudan a relacionarlo con las organizaciones y su administración.

El desarrollo, estudio y aplicabilidad del concepto de sistema pasa a incorporarse en la mayoría de las ciencias, especialmente en la administración, donde se percibe a las organizaciones como estructuras autónomas, con capacidad de reproducirse, generar retroalimentación al medio con el propósito de adaptarse, sobrevivir o destacar en su ambiente.

En el siguiente documento se aborda la Teoría General de Sistemas, los tipos de sistemas existentes, las principales

diferencias entre ellos, las propiedades de los sistemas abiertos, la relación con los modelos de organización y una pauta para analizarlos.

## 1. Definición e historia de la Teoría General de Sistemas

Los sistemas, por definición, obedecen a un conjunto de elementos en interacción, que forman un todo complejo o unitario. Sin embargo, esta amplitud de concepto puede generar confusión a la hora de ver la aplicabilidad del término. Se puede encontrar sistemas en elementos físicos, biológicos, económicos, cibernética incluso también en ciencias sociales y del comportamiento.

Resumiendo, un sistema agrupa elementos que se interrelacionan para formar un todo, con características que no se encuentran en ellos por sí solos.

Todo esto, es necesario para introducir la definición de la Teoría General de Sistemas, “ciencia general de la totalidad”, definida así por Bertalanffy (1976), como una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma, pero aplicable a varias ciencias empíricas.

Su origen se remonta a los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, a comienzos de la segunda mitad del siglo XX, en los que busca formular conceptos que puedan crear condiciones de aplicabilidad a cualquier realidad. La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas.

- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Los sistemas existen en relación permanente con otros sistemas, así como los sistemas de células forman sistemas de tejidos los que, a su vez, forman órganos y estos, un ser vivo que se relaciona, convive y existe dentro de otros sistemas.

Las empresas, como sistemas, requieren del medio para subsistir y perpetuarse (proveedores, clientes, legislación, trabajadores, competencia, entre otros).

La interrelación de los sistemas se debe a que son abiertos, es decir, reciben entradas de otro sistema y descargan el resultado final de sus procesos en otro, en un intercambio infinito con su ambiente.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura, es decir, el procesamiento de las unidades de entrada o input que recibe determinará el resultado final a entregar. Para aclarar un poco este concepto se puede ejemplificar con los sistemas mecánicos (motores), para que entreguen movimiento, requieren de energía (petróleo, gas, carburantes, etc.), que procesada, entregará al ambiente el resultado para lo cual ha sido diseñado.

Lo mismo ocurre con los sistemas biomecánicos que requieren de alimentos como elementos de entradas que, al procesarlos, obtienen la energía necesaria para generar el movimiento y permanecer con vida. En las empresas, dependerá del tipo de producto o servicio que desee entregar a su entorno, la estructura a considerar que permita procesar los elementos de entrada. Es muy distinta la estructura de una empresa que provee servicios de soporte informático que requiere, principalmente, de recursos humanos capacitados para funcionar, puesto que entrega al medio horas hombre de desarrollo, a la estructura de una empresa manufacturera, que es intensa en activos (maquinarias, equipos y materias primas) que procesa y entrega al entorno convertido en productos.

## 2. Tipos y jerarquías de los sistemas

En la definición de sistema de Bertalanffy (1976), se describen dos características de los sistemas:

1. Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o varios objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo o totalidad. Todo sistema tiene naturaleza orgánica, por esta razón, una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las unidades de este.

Los sistemas se componen de parámetros que definirán su descripción dimensional total o de un componente, estos son:

□ Entrada o insumo (input): recursos, material, información que da comienzo al sistema y que es necesario para su operación.

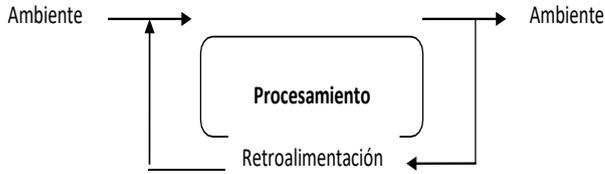
□ Proceso (throughput): mecanismo por el cual se generan los cambios y se reconvierten los recursos ingresados al sistema, corresponde a la acción. Se ingresan recursos al sistema y mediante el proceso, se evacuan productos nuevos o reconvertidos.

□ Salida (output): es el resultado del sistema, una vez finaliza el proceso o la reconversión de los insumos ingresados, se regresa al ambiente un producto coherente con el objetivo del sistema.

□ Retroalimentación (feedback): retroinformación que busca controlar el estado de un sistema, monitorear los resultados de su proceso, comparar posibles desviaciones con el objetivo del sistema; de manera de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso, para que el resultado sea el esperado.

□ Ambiente (environment): es el medio que rodea al sistema, genera los insumos necesarios para su operación y recibe las salidas o influencias del sistema. Dependerá de la capacidad de adaptación, cambio y respuestas a las exigencias del ambiente, la posibilidad de supervivencia del sistema.

Figura 1. Parámetros de un sistema



Fuente: Adaptación Chiavenato, 2000, p. 363.

Se pueden definir los tipos y jerarquías de los sistemas, de acuerdo a ciertas características que éstos presentan.

### 3. Sistemas físicos o abstractos

Por amplitud de conceptos, la primera clasificación que se puede hacer de los sistemas dependerá de su constitución y materialidad. Los sistemas físicos son aquellos compuestos por elementos reales y tangibles como objetos, equipos, maquinarias, entre otros. Por su parte, los sistemas abstractos se componen de conceptos, ideas, programas, planes, etc.

Se supone un principio de complementariedad entre ambos tipos de sistemas, un sistema físico (hardware), requiere de un sistema abstracto (software) para funcionar y viceversa.

## Sistemas cerrados y abiertos

Se diferencian por el grado de relación que presentan con el medio en el que se desenvuelven.

Los sistemas cerrados son aquellos que se encuentran aislados del medio circundante, es decir no logran relacionarse con el medio que los rodea. El mejor ejemplo se puede encontrar en el ámbito de la química, en los equilibrios que se

establecen en un recipiente cerrado donde se mezclan cierto número de sustancias reaccionantes, los cuales no reciben ni entregan influencias al ambiente.

Los sistemas abiertos logran relacionarse con el medio.

Todo organismo vivo es un sistema abierto que durante su existencia se mantiene en un estado permanente de intercambio (incorporación y eliminación) de materia, lo que comúnmente se conoce como metabolismo. De modo que, los sistemas abiertos, reciben información o recursos del medio externo, que procesan y entregan al medio como nueva información o recursos, utilizándolos para retroalimentarse.

Otra diferencia entre sistemas abiertos y cerrados se produce en los resultados finales de sus procesos, que se obtienen a partir de las distintas condiciones iniciales (principio de equifinalidad). Para su mejor comprensión se pueden mencionar algunos ejemplos que plantea Bertalanffy (1976),

donde manifiesta que los sistemas cerrados llegan a un resultado final determinado “Y” comenzando siempre desde una misma situación inicial “X”; es decir, no hay forma de llegar a “Y” sin haber comenzado por “X”. Esto se produce, porque sus procesos internos se ejecutan de la misma forma, dado que no recibe influencia del medio.

En los sistemas abiertos, en cambio, se puede alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por otros caminos o procesos. Para explicarlo Bertalanffy, sugiere ejemplos extraídos de la biología y cita al científico alemán Hans Driesch, quien al experimentar con erizos de mar, pudo demostrar el principio de equifinalidad, es decir, el mismo resultado final: el organismo se formaba a partir de un cigoto completo, de cada mitad de un cigoto de estos o producto de la fusión de dos cigotos. En las organizaciones ocurre la misma situación, al ser sistemas abiertos que participan con el medio, pueden lograr igual resultado, recibiendo insumos distintos y procesándolos de distinta forma. Por ejemplo, un laboratorio de productos farmacéuticos puede alcanzar un nivel de

ventas de cinco millones de unidades anuales, si cuenta con una dotación de 10 vendedores y una base de 20 clientes, como cadenas de farmacias, a los cuales distribuir sus productos o puede alcanzar el mismo nivel de venta anual si solo cuenta con un vendedor y se adjudica un contrato de abastecimiento con el Ministerio de Salud, para abastecer a todos los hospitales. En ambos casos el resultado final es el mismo, los cinco millones de unidades vendidas, pero las entradas (la fuerza de venta que recluta) y los procesos son totalmente distintos.

#### 4. Propiedades de los sistemas abiertos

El estudio de la Teoría General de Sistemas permite conceptualizar una serie de fenómenos existentes en el medio y de los cuales no existía mayor conocimiento en cuanto a las relaciones que mantenían, así como también entregar un modelo que permitiera ser aplicado a distintas ciencias (sociales y naturales), con una metodología establecida y con criterios comunes. Como ya se ha explicado, la principal diferencia, entre los sistemas abiertos y cerrados, radica en la interacción que cada uno de ellos mantiene con su entorno. Así como los sistemas cerrados tienden a generar entropía (energía que impulsa a un estado máximo de desorden en los sistemas Segundo Principio de la Termodinámica), en los sistemas abiertos el equilibrio se mantiene por la retroalimentación que se produce en sus procesos de entrada y salida de insumos, orientándolo a un equilibrio permanente de orden y organización (entropía negativa).

Las organizaciones o empresas, pueden considerarse sistemas abiertos, pues mantienen interacción con su ambiente, recogiendo insumos de él (personas, materias primas, legislaciones, clientes, entre otros) que una vez reconvertidos, los devuelve en forma de productos o servicios. Según Talcott Parsons (1969) las organizaciones constituyen parte de otro sistema mayor y como tal, debe estudiarse desde el punto de vista de sistema social con sus propiedades esenciales. Este estudio debe comprender, además, a la organización como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema mayor, es decir, al interior de

ella también interactúa otros subsistemas que determinan su ambiente. La organización como sistema está estructurada a partir de un interés por la obtención de un logro, metas u objetivos determinados. Las características de la organización se definen por el ambiente en que opera, lo que determinará las relaciones entre ella y sus subsistemas y con el sistema mayor en que se desenvuelve (la sociedad).

Las organizaciones, como sistemas, deben conciliar procesos opuestos y necesarios para su supervivencia, definidos como homeostasis o estado de equilibrio, cuando se presentan las condiciones de unidireccionalidad y progreso por medio del liderazgo y compromiso. También de adaptabilidad, que requiere de cambios permanentes al entorno, de manera de permanecer en la búsqueda de nuevos equilibrios.

La unidireccionalidad se refiere a que la organización puede seguir orientada al mismo objetivo, aun cuando las condiciones externas la lleven a tomar otros caminos o estrategias.

El concepto de progreso, por su parte, dice relación con que la organización mantiene un grado de avance respecto al objetivo en la medida que logre alcanzarlo con la menor utilización de recursos (tiempo, esfuerzo, insumos) y en condiciones altamente cambiantes.

Las organizaciones como todos los sistemas sociales, tienen comportamientos probabilísticos, ya que el comportamiento humano no es completamente previsible. Las personas son complejas, responden a muchas variables que no son totalmente comprensibles. Por estas razones, la

administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros tengan un comportamiento previsible.

## Modelos de organización

- Katz y Kahn (1977) desarrollan, en su libro *Psicología social de las organizaciones*, un modelo de organización más amplio y complejo a partir de la Teoría General de Sistemas, comparando comportamientos sociológicos y psicológicos, diferenciándola de enfoques anteriores y, por los cuales, la organización presenta las principales características de un sistema abierto. Contiene las variables básicas de todo sistema, es decir, entradas o importación de insumos del ambiente, transformación o procesamiento de la energía recibida y salida o exportación de sus resultados al ambiente. El aporte de los autores se manifiesta en que los sistemas se definen como ciclos repetitivos de eventos, funcionan en repetición de ciclos de entradas y salidas que lo involucran con el ambiente; el procesamiento, en cambio, ocurre al interior del mismo. Describen, además, el concepto de entropía negativa o neguentropía, esto es, el proceso por medio del cual el sistema revierte la tendencia por la que todas las formas organizadas tienden a su destrucción (entropía), mediante el reabastecimiento de energía para mantenerse estructuralmente.

- Otro modelo de análisis de sistemas abiertos es el Modelo Sociotécnico de Tavistock (Instituto de Relaciones Humanas Tavistock, de Londres), por el cual las organizaciones se conciben como sistemas sociotécnicos estructurados sobre dos subsistemas.

Uno es el subsistema técnico, que se refiere a las labores que se realizarán, su exigencia y duración, las instalaciones físicas y su distribución, los equipos y maquinarias y las técnicas que se utilizarán.

El subsistema técnico se refiere a las tecnologías, el espacio físico y el tiempo. Es el principal responsable de la eficiencia potencial que pueda lograr la organización.

El otro, es el subsistema social, que involucra a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones entre ellas al interior de la

organización y las exigencias que demanda la organización. En resumen, el subsistema social es el responsable de transformar la eficiencia potencial en eficiencia real.

Este enfoque plantea que la organización combina, mediante la interacción de sus procesos, la tecnología y las herramientas de las que dispone para acometer su objetivo, con las personas con que cuenta para cumplir la tarea.

## 5. Análisis de sistemas

Para analizar el comportamiento de los sistemas, bajo las teorías modernas, es preciso enfocarse en los siguientes aspectos más relevantes:

### Enfoques del análisis sistémico

Se define una serie de enfoques para realizar el análisis de los sistemas bajo los conceptos de la Teoría Moderna de Administración, destacándose entre los principales, el que guarda relación con que la organización es un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida,

retroalimentación y ambiente. Se considerarán para el análisis, los siete principales enfoques existentes, de manera de conceptualizar cada uno de sus alcances.

1. Enfoque dinámico: las organizaciones interactúan a nivel de estructura, lo que se contrapone con las visiones clásicas que indicaban estructuras exclusivamente estáticas.

2. Multidimensional y de múltiples niveles: la organización es analizable macroscópicamente cuando se estudia en su ambiente y microscópicamente al analizar sus unidades internas. Ahí radica la importancia de analizarla en su totalidad, de manera de visualizar la relación entre las partes de todos los niveles y el efecto sinérgico que se genera.

3. Probabilística: los análisis de las variables pueden explicarse en términos hipotéticos más que certeros.

4. Multidisciplinaria: incorpora conceptos de variados campos de estudio como la sociología, psicología, la teoría administrativa, la economía, la ecología, etc.

5. Descriptiva: busca comprender los fenómenos organizacionales y deja al individuo la selección de objetivos y métodos.

6. Multicausal: se reconoce la posibilidad de que los eventos se vean afectados a través de la retroalimentación por fenómenos que ellos mismos causaron.

7. Adaptación: la organización es un sistema adaptativo, para ser viable debe adaptarse continuamente a las exigencias de su entorno.

## Efecto sinérgico de las organizaciones

Comúnmente, se encuentra la definición de sinergia como “el todo es mayor que la suma de sus partes individuales” (Chiavenato, 2006, p. 367). Este es uno de los principales objetivos de las organizaciones como sistemas abiertos, es decir, lograr que los esfuerzos simultáneos de cada uno de los integrantes de la organización adicionen una mayor utilidad que las utilidades unitarias de cada uno de ellos. Medir el éxito de una organización, como sistema abierto frente a otra, se puede realizar al comparar la cantidad de unidades de entrada versus la cantidad de unidades de salida que genera luego del proceso transformacional.

## Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2000). *Administración Proceso Administrativo*. México: Mcgraw-hill.

Emery, F. (1972). *Systems Thinking*. Inglaterra: Penguin Books, Ltd. Middlesex.

Johnson R.; Kast, F. & Rosenzweig, J. (1968). *Designing Management Systems*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Mille, Jr. E. (1975). *Technology. Territory and Time: The Internal Differentiation of Complex Productions Systems*. Londres: McGraw-Hill Book Co.

Parsons T. (1969), *Suggestions for a Sociological Approach of the Theory of Organizations*. Chicago: Aldine Publish.

Von Bertalanffy, L. L (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Wieland, G. & Ullrich, R. (1976). *Organizations: Behavior, Design and Change*.

## FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se entiende que los recursos son escasos respecto a las necesidades del hombre y, especialmente, si estas son crecientes y los bienes para satisfacerlos limitados. No obstante, todos desean una mejor casa, más vacaciones, mejor educación, etc. Del mismo modo, las empresas, los estados y los administradores maximizan el uso de los recursos.

Acorde a lo anterior, es fundamental para este análisis, determinar qué se considerará por escasez. Para lo cual se asumirá como:

Condición necesaria para que exista lo económico; insuficiencia de la oferta de bienes y servicios con relación a la demanda; constituye el núcleo de la economía. Si todos los bienes fueran libres como el aire, no se precisarían los recursos desde el punto de vista de lo económico y no existiría el problema de la economía (Greco, 2006, p. 231).

Por lo cual se considerará de suma importancia analizar: ¿qué es la administración?, ¿cuáles son sus fundamentos? y ¿cómo se aplica?

El concepto

“La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y

minister (subordinación u obediencia)” (Chiavenato, 2006, p. 10).

De lo cual se puede deducir que administrador es aquel que realiza una función bajo el mando de otro, a su vez, se entiende como el servicio prestado al otro. No obstante, Idalberto Chiavenato (2006) delimita al administrador a ser el encargado de interpretar los objetivos que la organización se ha propuesto para transformarlos en acción, utilizando los cuatro pilares fundamentales de la administración: planificación, organización, dirección y control.

George Terry (1978, p. 20), considerando a Henri Fayol, propone la siguiente definición para administración: “Proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control”, que se realiza para determinar y lograr los objetivos, mediante el empleo de personas y recursos de distintos tipos.

Jaime Forero (2005, p. s/n), propone como definición de administración al “conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines. Acción de planear, organizar, dirigir, controlar e integrar los recursos de una entidad con el fin de lograr unos objetivos”.

# 1. PILARES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los cuatro pilares de la administración son:

**Planear:** acción de fijar objetivos, calcular recursos y medios para lograrlos y establecer los métodos y procedimientos para la acción.

**Organizar:** acción de establecer una estructura de puestos y responsabilidades que surge de la división del trabajo, entre quienes integran el grupo organizacional. Esto es, ejercer la autoridad, coordinar las acciones y motivar a quienes trabajan e interactúan en la organización.

**Dirigir:** tarea de tomar decisiones, expedir órdenes e instruir adecuadamente sobre la forma de llevarlas a cabo.

**Coordinar:** función de interrelacionar todas las partes del trabajo y de sus procesos.

A continuación, se analizará en detalle cada uno de estos pilares.

## 1.1. Planificación estratégica

### Planificación

Jorge Ahumada (1966) es quien asocia el concepto de planificación a un proceso, con una metodología y con la capacidad del administrador de seleccionar entre distintas alternativas, para luego verificar los periodos, su factibilidad y relación con los objetivos organizacionales. La planificación permite escoger los instrumentos más eficientes.

En el mismo periodo, Charles Bettelheim (1965) aporta al concepto:

La planeación puede ser definida como una actividad que pretende:

I) Precisar objetivos coherentes y prioridades al desarrollo económico y social.

II Determinar los medios apropiados para alcanzar tales objetivos.

III) Poner efectivamente en ejecución dichos medios, con vistas a la realización de los objetivos apuntados.

Hubo que esperar hasta la década de los 70, para que Alejandro Foxley asociara el concepto planificación sistémica con el logro de objetivos nacionales básicos. Afirmó que la planificación corresponde a un “proceso imperfecto de exploración sistemática del futuro y de dirección y coordinación de los diversos agentes y organizaciones económicas y sociales en pos de ciertos objetivos nacionales básicos” (1975, p. 13).

En 1973, Jos Hilhorst, en *Issues in Regional Planning*, presenta la idea de que la planificación es un proceso de decisión, en que se propone la elección de una combinación óptima de actividades en un área específica. La utilización de los instrumentos de política ha de ser coordinada, considerados los objetivos del sistema y las limitaciones impuestas por los recursos disponibles (Hilhorst, 1973).

La planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Planificar es el proceso de desarrollo de planes. Plan es el medio de conseguir las metas, un esquema que indica de qué manera pretende una empresa obtener los fines (Bruque & Moyano, s. f., p. 105).

Considerando a los autores mencionados, se considerará la planificación como función gerencial y una actividad, que tiene como principal objetivo determinar una situación futura, en relación a la situación actual. Se construye considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así, se proponen acciones y tácticas específicas de acción para el logro de los objetivos. La planificación debe entregar acciones tendientes a construir una ventaja competitiva difícil de imitar (Uniacc, 2011).

### Estrategia

Dependiendo del autor, se pueden encontrar diversas aplicaciones y definiciones de estrategia. Sin embargo, todas apuntan al mismo sentido, es decir, a la capacidad de generar un plan que involucre recursos para alcanzar un determinado objetivo.

El concepto estrategia durante más de dos mil 500 años ha cambiado considerablemente, con grandes aportes de la vida militar. Se puede ver esta influencia hasta el siglo XVIII, cuando se popularizó el concepto. En España no fue hasta 1843 cuando la Real Academia de la Lengua agregó el término en el diccionario (Baquer, 2001).

En la actualidad, Julio Cásares (1994, p. 369) define la estrategia desde una doble perspectiva, castrense y civil: “Arte de dirigir las operaciones militares en la guerra. Arte y habilidad para dirigir un asunto”.

A su vez, Alfred Chandler (1962), quien basó su obra en el análisis de DuPont y Sears, aportó al concepto de estrategia las siguientes ideas:

1. Metas básicas.
2. Largo plazo.
3. Acciones y cursos de acción.
4. Asignar recursos para lograr las metas.

En 1965, Igor Ansoff ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Asoció el concepto estrategia con las actividades de una empresa y con los productos de mercado (Unidades Estratégicas de Negocio, UEN). Lo llamó “hilo conductor”.

Henry Mintzberg et al., en 1997, realizó un aporte al concepto un poco alejado de lo tradicional. Afirmó que la estrategia existe en la empresa aún si no están definidas. Es más, se pueden desarrollar sin que alguien, conscientemente, se lo proponga porque forman parte de la acción empresarial. En un mundo cada vez más globalizado, donde las relaciones entre naciones, empresas e individuos se ven facilitadas gracias a los avances en las comunicaciones, los administradores se enfrentan constantemente a escenarios cambiantes, que requieren de preparación y planificación para llevar a su organización a un estado futuro deseado. Si bien cada país, región o mercado en específico, siguen

manteniendo parte de su cultura como elemento diferenciador, el aumento de las comunicaciones entre ellos, convergen en la unificación (cada vez mayor) de los estilos de vida, gustos, preferencias e incluso necesidades que desemboca en el deseo de poseer los productos o servicios que han conocido en otras latitudes. Este proceso conlleva una lucha por el crecimiento de la riqueza de las naciones y su población, lo que si bien trae consigo otro tipo de problemas, como la falta de distribución igualitaria de los excedentes, presenta enormes oportunidades a las empresas que logren orientarse a las oportunidades existentes en el mundo.

En este escenario, los consumidores perciben a los productos o servicios cada vez menos diferenciados, es decir, la nacionalidad o de dónde provenga pierde importancia en la medida que es capaz de satisfacer sus necesidades, cumplir con la calidad y el diseño que requiere y pagar el precio justo.

Es así como en las últimas décadas se han visto aparecer a los gigantes asiáticos como países altamente competitivos en productos manufacturados, pues han entendido que el desarrollo radica en planificar su crecimiento con políticas orientadas a la educación y la manufactura. Por ejemplo, el nivel educacional de Corea del Sur en 1960 era de menos de cuatro años, hoy en día, son líderes mundiales en industrias tecnológicas.

La planificación estratégica es pensar a largo plazo y exige tener una visión amplia de la empresa, del mercado, la industria y el mundo. Requiere orientar el actuar de la

organización hacia su entorno, de manera de captar las oportunidades que allí radican. Entrega las directrices para coordinar su accionar de manera que pueda enfrentarlo e influenciarlo.

Peter Drucker en su libro *El ejecutivo eficaz* (2001), plantea que, junto con planificar, es labor de los ejecutivos mantenerse en movimiento, ser los generadores del cambio, establecer las prioridades y tomar las decisiones que orienten a la empresa al logro de los objetivos de manera sostenida y permanente.

Establecer la estrategia adecuada para alcanzar los objetivos dependerá no solo de la empresa, industria y el mercado, sino también de reconocer los siguientes componentes como lo define Kenneth (1969):

- Objetivos.
- Planes.
- Metas.
- Ámbito de acción de la empresa.
- Tiempo de validez.

La base para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en la industria, radica en la planificación como una actividad gerencial que pretenda plantear una situación futura deseada, tomando como base la situación actual. Este proceso de conversión requiere de la identificación y definición de algunos aspectos claves como:

- Visión.
- Valores.

- Misión.
- Estrategia del negocio.

La planificación estratégica determina los cursos de acciones suficientemente flexibles y de amplio alcance, como para enfrentar situaciones futuras adversas. Se basa en la misión de la empresa como fuente inspiradora, pues busca centrarse en el entorno para establecer los objetivos y ver la influencia en la organización. Propone alternativas para la toma de decisiones que permitan alcanzar el futuro deseado de manera de corregir el rumbo oportunamente en caso de presentarse escenarios no planificados.

Por tanto, la responsabilidad de la generación de este plan recae en la dirección de la empresa y requiere de permanente revisión de la cadena de causa-efecto que provocan estas decisiones. La flexibilidad del plan estratégico y las estrategias a seguir dependerán de quienes lo elaboran, pues son quienes entregan las libertades para la toma de decisiones.

El plan estratégico se centra en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que realizan los directivos, donde buscan identificar las oportunidades y amenazas actuales y visualizar las que puedan presentarse en el futuro y que están presentes en el entorno de la empresa, además de aquellas variables propias de la organización como las debilidades a mejorar y fortalezas que son necesarias mantener y hacer perdurar en el tiempo.

El análisis FODA corresponde al proceso de detección de situaciones o acontecimientos y de información de tipo exógena y endógena.

Se entenderán como variables internas, también llamadas endógenas, a las fortalezas y a las debilidades, mientras que las variables externas o exógenas provienen del entorno y son las oportunidades y las amenazas. La organización, a través de sus gerentes, serán los encargados de realizar este análisis para determinar su situación actual interna, externa y futura.

A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses,

Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como análisis SWOT (Borello, 1994).

El FODA se utiliza, generalmente, para determinar los factores que pueden favorecer a la organización (fortalezas y oportunidades) u obstaculizan o perjudican (debilidades y amenazas) (Borello, 1994).

#### a. Visión

La visión o el propósito de las empresas indican el rumbo adónde se quiere llegar, por ello es muy importante definirla, de manera clara, porque entregará la energía que hace a las empresas realizar grandes hazañas (Betancourt, 2006).

Cuando existe una visión clara, todos saben adónde ir, independiente de quién sea el líder, ya que aquella se transformará en el líder. La visión es como un sueño puesto

en acción. Toda organización, para desarrollar una visión de futuro, debe estar dispuesta a soñar. Entrega una guía sobre cuál es la ideología central de la empresa y el futuro imaginado.

La ideología central se refiere a la naturaleza de la organización, el “quiénes somos”, las características de sus personas, doctrinas y procesos que la hacen única y muy importante para quienes forman parte de ella. Es su razón de ser y refleja las motivaciones de sus trabajadores, es la guía que la mantendrá unida mientras se enfrenta a los rigores de la globalización. No se debe confundir este concepto con la capacidad de generar habilidades propias y específicas de la empresa, “el saber hacer”, porque esto representa más bien, parte de sus ventajas competitivas. La ideología central constituye todo aquello que pertenece a la cultura de la organización.

El futuro imaginado es más bien una inspiración creativa, representa aquello que “queremos ser”, lo que se quiere lograr y para lo cual se necesita un cambio significativo. Es por esto que comienza con proponerse una meta audaz, motivadora, que exprese un futuro imaginado, que sea clara y exigente para que genere compromiso y espíritu de equipo; que transmita pasión y la convicción de que seguirá presente aun cuando quienes lo establecieron ya no pertenezcan a la compañía.

No solo hace falta definir la visión de la empresa como punto de partida de la planificación estratégica, sino que es necesario comunicarla, de modo que logre que todos sus colaboradores se alineen con ella y esté presente en todas sus actividades y procesos.

## b. Valores

Los valores suponen el camino de rectitud de la empresa hacia el logro de la visión, para que tenga sentido y marque el actuar exitoso de sus trabajadores.

Al igual que la visión y la misión es fundamental que los valores sean comunicados e internalizados, por todos los miembros de la organización, porque de esta forma marcará la pauta e influenciará en la manera de relacionarse entre trabajadores con clientes, proveedores y el entorno. En la medida que se logre esta internalización se crea la cultura organizacional.

Ejemplos de valores pueden ser: conducta ética, honestidad, innovación continua, trabajo en equipo, desarrollo de liderazgos, entre otros. Es fundamental que la empresa no se centre en un número muy extenso de valores, pues la cultura organizacional corre el riesgo de diluirse en aspectos muy amplios y, eventualmente, incongruentes.

## c. Misión

La definición de la misión de la organización es uno de los pasos más importantes en la planificación estratégica, pues supone la concatenación entre el propósito o aquella visión ideal que representa el “quiénes somos” y proyecta aquello que “queremos ser”, con la definición del “qué hacer”, “para quién” y “cómo queremos

hacerlo”. De esta forma, la misión define el campo de acción de las organizaciones.

Dependiendo de la disciplina que la defina, la misión se centra más en los clientes a los cuales sirve (Stanton, Etzel y Walter, 2005), quienes le otorgan un carácter superior y permanente (Ballve, 2006), o la proyectan con una mayor funcionalidad al bajarla a los departamentos o áreas de una empresa (Munich, 2005). De cualquier forma, la misión constituye la guía o marco de referencia para la toma de decisiones (Franklin, 2007).

Al igual que los otros aspectos de la planificación estratégica, la misión debe ser transmitida e internalizada por toda la organización. De esta manera, se asegura que el trabajo se centre en satisfacer a los clientes que se desean, de la forma en que la empresa ha definido como correcta y generando, permanentemente, valor a sus actos.

Es común encontrar a trabajadores realizando una labor sin conocer cabalmente por qué lo realizan o si está bien la forma en que lo ejecutan y eso, sin duda, provoca una sensación de frustración y desmotivación difícil de revertir por los administradores. En la medida que los empleados no tengan claridad de la importancia que tiene su tarea para los demás, con dificultad conseguirá entrar en el círculo virtuoso de agregación de valor.

José Betancourt (2006) relata una historia muy conocida para aclarar este concepto y cuenta que un individuo va caminando por una calle, frente a una construcción, y en ella visualiza dos obreros trabajando; se acerca a uno de ellos,

que está golpeando piedras y sudando copiosamente, y le pregunta: “Señor ¿qué está ud. haciendo?”; el obrero lo mira y malhumorado le responde: “¡No ve que estoy picando piedras!”. Ante la respuesta, el personaje pide disculpas y se dirige al otro trabajador que lo ve muy contento, no suda y golpea las piedras con total tranquilidad y le repite la pregunta, el hombre con tono de orgullo le responde: “¡Estoy construyendo una catedral!”. La diferencia entre ambos empleados es que uno solo se siente un picapedrero, en cambio el otro se siente dignificado y motivado por el objetivo superior que persigue.

### Requisitos de la misión

Para construir la misión de una empresa, debe perseguirse que cumpla los siguientes requisitos (Peter, 1996):

- **Amplia:** abarcar el quehacer de la organización y proyectarla en su crecimiento. Debe incluir el alcance de las operaciones actuales y evaluar los alcances de la globalización para sus actividades futuras.
- **Motivadora:** debe ser un referente para la organización y encantarla hacia un objetivo superior y trascendente.
- **Valores:** debe ser un reflejo de los valores corporativos, esto es, de sus administradores, dueños y empleados.

Para construir la misión es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- **¿Qué hacemos?** Es una definición amplia de lo que se realiza y lo que se hará en el futuro, abarcando conductas y la manera de hacer propia la organización.

- ¿Para quienes? Debe indicar el cliente que se desea atender, quién adquiere los productos o servicios de la empresa. Puede ser tan amplio como los mercados de una región, organizaciones, instituciones, gobiernos o, incluso, un continente o el mundo entero.
- ¿Cómo? Debe demostrar el “saber hacer” de la empresa, aquel producto o servicio que la hace única y reconocible por el mercado, aquello que agrega valor y satisfacción y por lo que los consumidores están dispuestos a comprar.

Ejemplo de misión:

Para graficar el análisis del tema se presenta la siguiente misión de la empresa nacional Coca-Cola Embonor S. A.:

Nuestra misión:

- Ser líderes reconocidos en la producción, comercialización y distribución de bebidas bajo licencia de The Coca-Cola Company.
- Ser expertos en la producción, comercialización y distribución de bebidas analcohólicas.
- Tener una permanente preocupación por las necesidades de consumidores y clientes.
- Lograr un ambiente que motive a nuestros empleados, generando trabajo en equipo y el desarrollo continuo de las destrezas y el desempeño de nuestro equipo de trabajo.
- Crear valor consistente y sustentable para nuestros accionistas.

- Lograr prestigio en las comunidades en que operamos.

1. ¿Qué hacemos?

Ser expertos en la producción, comercialización y distribución de bebidas analcohólicas bajo licencia de The Coca-Cola Company.

2. ¿Para quiénes?

Para consumidores y clientes con el objetivo de lograr prestigio en las comunidades en que opera.

3. ¿Cómo?

Con trabajadores motivados, en permanente desarrollo de sus destrezas y trabajando en equipo.

Fuente: Coca – Cola Embonor S. A. (2009), en: <http://goo.gl/sM6C8>

En este ejemplo queda claro el quehacer de la empresa, se definen como expertos en distribución, producción y comercialización de sus productos, lo que abarca la extensión de la cadena productiva. Sus esfuerzos se dirigen tanto a sus clientes (mayoristas, retailers, etc.), como a los consumidores finales (público). Lo logran mediante la agregación de valor que supone trabajadores altamente motivados y en permanente desarrollo. El objetivo final que persigue la organización y su apuesta de futuro radica precisamente en el cómo lo hacen y su enfoque hacia ganar

prestigio en las comunidades y generar valor a sus accionistas.

Queda abierta la invitación a analizar la misión de su propia organización.

## 1.2. Organización

Según Chiavenato (2006), el concepto de organización, dentro del marco de entidad social, está orientado a la consecución de objetivos y está construida en forma deliberada. Desglosando la idea propuesta se entenderá que es una entidad social dado que está compuesta por personas y está orientada a la consecución de objetivos, porque su fin es conseguir resultados, generalmente, utilidades. A su vez, se comprenderá que es estructurada, puesto que propone la división del trabajo y asigna estos trabajos a los miembros de la organización. “En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos” (Chiavenato, 2006, p. 148).

Una de las primeras clasificaciones del concepto es la organización formal e informal.

La organización formal, según Chiavenato, es aquella deliberada, planeada, y definida en el organigrama. Por tanto, es la organización conocida formalmente por la dirección y por el organigrama. En contraposición, se tiene que la organización informal es aquella que nace de manera espontánea y naturalmente entre los integrantes de la organización, por lo general, se basa en relaciones extra

trabajo, extra amistad, extra afinidad, etc. Son organizaciones no se encuentran en el organigrama.

La organización como función administrativa

Según Chiavenato, “la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2006, p. 148).

La estructura organizativa

La organización es el segundo de los pilares fundamentales de la administración. En ese sentido, si la planificación permite determinar lo que se va a hacer, en la organización el enfoque está puesto en especificar de qué forma se hará, esta afirmación se puede comprender de dos maneras:

La primera se refiere a la coordinación de medios, materiales y el factor humano, necesarios para el cumplimiento de objetivos. Mientras que la segunda debe ser entendida como estructura organizativa, esto quiere decir la forma en cómo se integran las actividades de la empresa (Bruque & Moyano, s. f., p. 127).

Finalmente, Sebastián Bruque define a la estructura organizativa:

(...) como aquel conjunto de relaciones que se aplican, con la supervisión de la dirección, para facilitar la división de

tareas y su posterior coordinación, con la intención de lograr los objetivos, vinculando de manera estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización (Bruque & Moyano, s/f, p. 128).

### 1.3. Dirección

La dirección es el tercer pilar fundamental de la administración y en ella se ponen en práctica las actividades y se ejecutan. Según Chiavenato (2006), el papel de la dirección es justamente poner en acción y dinamizar a la empresa. Según el autor, se deben asociar el concepto de dirección con la gestión de personas, dado que hay que entrenarlas, guiarlas, motivarlas, en resumen, liderar para el logro de objetivos.

Tomando en cuenta los conceptos propuestos por Chiavenato, se definirá dirección, como “interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos” (2006, p. 150). A su vez, propone que los mandos superiores son los encargados de dirigir a los mandos medios y estos últimos a los operarios.

### 1.4. Control

El control es la última de las funciones administrativas y, por supuesto, la última del proceso administrativo y el cuarto pilar fundamental de la administración.

El control, según Bruque & Moyano (s. f.), es la función que cierra y completa el proceso administrativo y, a su vez, inicia el proceso de retroalimentación.

Entonces, considerando a Bruque & Moyano, se comprenderá que el control está siempre en relación a la planificación, dado que entrega la información necesaria como input para comenzar nuevamente con el ciclo de la gestión administrativa, a través del ajuste de los planes dado los resultados del control.

Chiavenato (2006), expresa que existen diferentes significados de control dentro de la administración, pero invita a considerar al control como parte de la función administrativa y el último de los fundamentos de la administración.

En síntesis, tomando en cuenta a Chiavenato, Bruque y Moyano, se definirá control como: la función administrativa que asegura que lo planeado, organizado y dirigido cumpla con los objetivos y consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos, con los resultados previstos o planificados; analizar las desviaciones existentes y efectuar las correcciones necesarias, para mantener la actividad organizacional dentro de los límites permisibles, de acuerdo con las expectativas.

### Gestión de calidad

Se ha visto el desafío que representa para las empresas la globalización y la dura competencia que conlleva en los

mercados, por lo que, para sobrevivir y diferenciarse, las organizaciones como sistemas abiertos, que se interrelacionan con el medio, deben evolucionar y moverse a la misma velocidad que el mercado y sus competidores.

Para diferenciarse, las empresas deben encontrar la manera de servir a sus clientes con productos o servicios que sean valorados por estos. En este contexto, la calidad puede ser percibida como garantía de permanencia en la mente de los consumidores y gestionarla como una actividad vital.

Eduardo Arnoletto (2007) define diversos tipos de calidad: retórica, técnica, de usuario, etc. Sin embargo, el foco debe estar puesto en la calidad total que se refiere a la gestión en todos los aspectos organizacionales, cuando coinciden los requerimientos del producto con los del cliente, es decir cuando se entrega algo adicional.

La calidad depende de múltiples factores, como la mano de obra capacitada, materias primas, equipos y maquinarias, sistemas de trabajo y que sea parte de los valores de la organización. Con todo, lo más importante en el escenario actual es que todos los esfuerzos por asegurarla no involucren un aumento de los costos totales de la empresa. Para eso existe la disciplina de gestión de operaciones, que busca la disminución de los costos de no calidad y un leve incremento de los costos de calidad, de manera de asegurar un equilibrio entre la mejora de productos y servicios y la eficiencia operativa.

Centrarse en el control de calidad involucra actividades como la observación y corrección de desviaciones, la

prevención de costos indeseables y obtener productos que cumplan con las expectativas del cliente al mínimo costo. En esto tiene crucial importancia la internalización de la visión, la misión y los valores de la empresa, puesto que se necesita de trabajadores enfocados en el autocontrol, en la capacidad de generar calidad consistente en todas sus labores, con conocimientos de lo que se debe hacer, de lo que se está haciendo y de lo que se debe corregir.

## Referencias bibliográficas

Ahumada, J. (1966). Cuadernos de la sociedad venezolana de planificación, vol.IV, n° 4-5, Caracas.

Ansoff, H. Igor. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion (pp. 118-121). Nueva York: McGraw-Hill.

Arnoletto, E. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva. Edición electrónica gratuita. Extraído el 9 de marzo de 2012, de [www.eumed.net/libros/2007b/299](http://www.eumed.net/libros/2007b/299)

Betancourt, J. (2006). Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma Edición electrónica gratuita. Extraído el 9 de marzo de 2012, de [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

Bettelheim, Ch. (1965). Planeación y crecimiento acelerado. México: Fondo de Cultura Económica.

Borello, A. (1994). El plan de negocios. España: Editorial Díaz Santos S. A.

Bruque, S. & Moyano, J. (s. f.). Administración de empresas y organización de la producción. Universidad de Jaén.

Cásares, J. (1994). Diccionario Ideológico de la Lengua Española (2ª ed.). Barcelona: Gustavo Gili.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: M. I. T., Press.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mcgraw-hill.

Coca – Cola Embonor S. A. (2009). Nuestra misión. Extraído el 19 de marzo de 2012, de <http://goo.gl/sM6C8>

Drucker, P. (2001). El ejecutivo eficaz. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Ferry, G. (1978). Principios de administración (9ª ed.) México: Editorial Continental S. A.

Forero, J. (2005). Fundamentos de administración. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Foxley, A. (1975). Estrategia de desarrollo y modelos de planificación. México: Fondo de Cultura Económica.

Franklin, E. (2007). Auditoria Administrativa. México: Pearson Educación.

Greco, O. (2006) Diccionario de Economía (3ª ed.). Argentina: Valletta Ediciones. Hilhorst, J. (1973). Planeamiento regional. Enfoque sobre sistemas. Río de Janeiro, Brasil: Zahar Editores.

Michael, P. (1980). Competitive Strategy. Nueva York: Free Press.

Mintzberg, H.; Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall S.A. México.

Munich, L. (2005). Administración de capital humano. México: Trillas. Peter, J. & Donnelly, J. (1996) Administración de marketing. España: Irwin.

Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2005). Fundamentos de marketing. México: McGraw – Hill Interamericana.

Terry, G. (1978). Principios de Administración. México: CECSA.

Uniac. (2011). Administración general II. Lea Esto Primero (Semana uno). Ingeniería Comercial.

## SUBSISTEMAS FUNCIONALES

### INTRODUCCIÓN

Para poder comprender, analizar y administrar en forma eficiente y eficaz una organización, es recomendable conocer su composición, especialmente, utilizando la Teoría General de Sistemas.

### ASPECTOS GENERALES

Teniendo presente que la Teoría General de Sistemas, en sí, no busca solucionar problemas, mas a través de sus ideas y postulados conceptuales insta a la creación de condiciones aplicables a la realidad. Ello partiendo de tres supuestos básicos como son que los sistemas existen dentro de otros sistemas; en segundo término que los sistemas son abiertos y, finalmente, que las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Las partes que componen un sistema, ya sea que el sistema en análisis apunte un equipo de trabajo, al sistema solar o al cuerpo humano, se puede apreciar que cada una de sus partes tiene sus propias condiciones y características. Por ejemplo, en un equipo de trabajo, cada integrante tiene sus propias características físicas, valores, creencias, actitudes y esperanzas; las cuales pueden ser distintas a las de otros grupos de trabajo. Entonces, se puede decir que cada una de las partes del sistema encierra en sí, un sistema, el cual puede ser considerado como un subsistema.

Óscar Johansen (2004, p. 56) define subsistema como: “Un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructural y funcionalmente, dentro de un sistema mayor y que posee sus propias características”.

Es importante destacar que no todas las partes de un sistema pueden considerarse como subsistemas, especialmente, si se quiere respetar el principio de recursividad. Se entenderá por recursividad como “el hecho de que un objeto sinérgico, un sistema, esté compuesto de partes con características tales que son a su vez objetivos sinérgicos, sistemas” (Johansen, 2004, p. 44).

En una empresa hay actividades o funciones que no cumplen con los requisitos mínimos para ser considerados como subsistemas, por ejemplo el chofer de una camioneta o la mantención de los computadores de la gerencia. Entonces, para poder aclarar esta situación, se entenderá que no todas las partes de un sistema serán consideradas como subsistemas, se requiere que el elemento, pueda ser considerado como un sistema por sí solo.

Según Manuel Camacho (2008), las empresas son efectivamente sistemas abiertos, los cuales mantienen un input flujo de información, materiales, dinero y energía del entorno; los cuales son utilizados para cumplir sus objetivos organizacionales. A su vez, si se realiza un análisis sistémico se podrá ver a los subsistemas que las conforman. Para este análisis Camacho utiliza el método funcional, es decir, según el cual los distintos elementos se asocian o agrupan, según el tipo de función que desarrollan.

Acorde a lo anterior y considerando a José Antonio Domínguez, Santiago García, Miguel Ángel Domínguez, Antonio Ruiz y María José Álvarez (1998) se pueden dividir los subsistemas en:

- Subsistemas relativos a las funciones básicas.
- Subsistema de operaciones.
- Subsistema de inversión y financiación.
- Subsistema comercial.
- Subsistema de dirección y gestión.
- Subsistema de información.

Según Óscar Johansen (2004), los subsistemas funcionales son: Producción: taller o planta.

Apoyo: adquisiciones, ventas y relaciones públicas.

Mantenimiento: relaciones industriales.

Adaptación: marketing, capacitación, investigación y desarrollo. Dirección: alta gerencia, línea ejecutiva.

Para esta asignatura se considerará como subsistemas funcionales principales a los siguientes:

1. Dirección y gestión.
2. Marketing y ventas.
3. Finanzas.
4. Recursos humanos.
5. Producción.

## EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

El subsistema que inicia los procesos es el encargado de definir el plan estratégico de la organización, incluyendo metas, objetivos, políticas, planes responsables, etc. Para la construcción del mismo el subsistema deberá considerar distintas metodologías, pero, sin lugar a dudas, tendrá que incluir, restricciones, mercado, precios, costos, tecnología y competidores, entre otros.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, Manuel Camacho (2008), plantea que definido el plan estratégico de la organización y superadas las restricciones se generan los planes, los responsables declaran los medios de organización, se realiza la motivación de los equipos y finalmente el control. Con los resultados, la dirección deberá reconsiderar planes, equipos, capacitación o motivación del liderazgo, para así ajustar los planes para los periodos siguientes.

## EL SUBSISTEMA DE MARKETING

### Evolución del concepto

Según Jaime Rivera (2007) existen etapas claras de la evolución del marketing desde 1900 hasta la actualidad. Una breve revisión sería:

- 1900-1930: el mercado como rama de la economía, en esta época, asocia al marketing al proceso distributivo de la economía ligado a la comercialización física y a los temas legales del intercambio.

- 1930-1950: el marketing como estudio de la distribución. En este tiempo, los expertos consideraban que el marketing estudiaba las funciones y los problemas operativos de la distribución de las empresas.
- 1950-1970: el marketing como disciplina gerencial. En esta época se consolida el papel del gerente de marketing. La explicación es la incorporación de las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- 1970: el marketing como función directiva. Esta tendencia se centra en considerar al marketing como función directiva, la cual se ubicaba en el nivel corporativo de las organizaciones.
- 1980: a partir de estos años nace el concepto de unidades estratégicas de negocio (UEN) y el marketing pasa a ser una función general y específica en las empresas. Luego, el marketing se considera en tres niveles: corporativo, UEN y funcional u operativo.

Philip Kotler (2010) propone visualizar el marketing acorde a las diferentes orientaciones que este ha tenido en el tiempo. Estas cinco orientaciones explicitan:

1. Orientación a la producción: los consumidores buscaban y seleccionaban aquellos productos fáciles de encontrar y de bajo precio; por otro lado, las empresas se preocupaban de la eficiencia de la producción, bajos costos y de tener una distribución eficiente.
2. Orientación al producto: en este enfoque, los consumidores preferían los productos de mejor calidad, premiando la innovación y las características específicas, a su vez, los directivos se concentraban en la manufactura y en obtener productos de calidad.

3. Orientación a las ventas: este enfoque propone que los consumidores necesitaban de la oferta, alguien que los ayudara en el proceso de intercambio, por ende, las empresas se esfuerzan y se concentran en invertir en promoción y ventas. El marketing, entonces, se centra en vender más.
4. El enfoque del marketing: se centra en detectar las necesidades del consumidor y responder a ellos. El marketing se centra en desarrollar los productos adecuados para los consumidores.
5. El enfoque del marketing holístico: se basa en comprender que el marketing tiene efectos en toda la organización, es decir, al marketing le importa todo lo que sucede en la organización. Entonces, es importante adoptar una perspectiva amplia e integrada.

### Definiciones

Acorde a lo expuesto anteriormente, el marketing es un concepto que ha evolucionado con el tiempo y ha recibido múltiples definiciones. Así por ejemplo:

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003, p. 5) proponen en su interesante libro, una definición: “El proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores para otros”.

Según Jean Jacques Lambin (1997, p. 5) nos plantea que: “Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y

organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de

utilidades”. Sin embargo, para efectos de la asignatura la definición propuesta por Kotler (2010, p. 3) será la que servirá de guía, atendiendo a que: “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

### El proceso del marketing y la mezcla comercial

El marketing, en esencia, es un proceso y en ese contexto, se entenderá que este se enfoca en la satisfacción de las necesidades de las personas y empresas. Para lo cual realiza una serie de actividades, encadenas en un orden lógico, tendientes a dicha satisfacción. Comienza con la segmentación de mercado, posicionamiento busca y define las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. A su vez, el marketing es una filosofía, dado que propone una manera de ver el intercambio. De hecho, el marketing busca favorecer el intercambio, se relaciona con las creencias, opiniones y actitudes de los clientes.

### Las 4P del marketing

En la ejecución del marketing, nos encontramos directamente con los cuatro pilares fundamentales del marketing operativo, el llamado mix de marketing, mix comercial o las 4P. Las que se abordan a continuación:

**PRODUCTO:** según Kotler y Armstrong (2003), producto es todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. De esa forma cuando se refiere a producto se habla de cualquier bien, servicio o idea a la que

el consumidor asigne valor y motivo por el cual buscará el intercambio.

El subsistema de marketing deberá tomar decisiones sobre el producto, tales como si ofrecer un producto que satisface una necesidad básica o una necesidad especializada, debe definirse el tipo de envase, empaque, colores y sabores, entre otros.

**PRECIO:** el precio es la asignación monetaria que le asigna la empresa a un producto o servicio, el cual debe tener relación con la valoración de clientes, costos y márgenes de la empresa.

Las principales decisiones del subsistema en relación al precio son:

Decisión de la estrategia de precios, precios altos o estrategia de precios bajos. También tendrán suma importancia los costos, el margen de ganancia o los descuentos al cliente final. Estas decisiones tienen impacto directo en la empresa, de hecho es la única variable que genera ingresos.

La fijación de precio tiene repercusiones psicológicas para el cliente, dado que hay una valoración al precio de un producto y cualquier diferencia entre los que espera el cliente y el precio del producto, se convierte en un problema de marketing.

**DISTRIBUCIÓN:** la distribución es una variable estratégica, que tiene directo impacto en el éxito de un producto. En este sentido la empresa deberá seleccionar los mejores canales para asegurar que su producto efectivamente esté en el lugar y en el tiempo adecuado para el intercambio efectivo. Las decisiones son relacionadas con la utilización de mayoristas,

minoristas, intermediarios, entre otros. Entendiéndose que a mayor intermediario, mayor cobertura, mayor precio y menor control sobre el producto.

Por ello, muchas de las decisiones de distribución tienen impacto de largo plazo, en especial los contratos con los distribuidores, por lo cual, estas decisiones suelen ser muy importantes.

**PROMOCIÓN:** la promoción es el acto de comunicar, informar y recordar al cliente sobre un producto.

La promoción cuenta con muchas herramientas, cada una con ventajas y costos asociados, la elección de la mezcla perfecta dependerá del presupuesto de la empresa y de su estrategia.

La promoción podrá utilizar a la publicidad, venta personal, RR. PP. y merchandising, entre otras.

## EL SUBSISTEMA DE FINANZAS

Muchas personas suelen pensar que las finanzas son solo la forma en la cual la empresa busca aumentar sus utilidades; aunque la verdad es que en varias ocasiones, generar utilidades puede ser perjudicial para la empresa. Para dar respuesta a este planteamiento y con el aporte de Óscar Marulanda (2005), se estudiará el objetivo del subsistema financiero.

Como objetivo básico del subsistema financiero está la proyección del negocio, por lo cual, se debe mantener un criterio de largo plazo. Así, por ejemplo: una empresa que se dedica al diseño y producción de estands de marketing, sus principales clientes son ferias especializadas, locales, tales como feria nacional del transporte, ganadería, etc. Los dueños de la empresa deciden por consejo de su gerente de Finanzas aumentar el margen de utilidad, para lo cual, disminuyen su inversión en publicidad, bajando la calidad de los materiales a utilizar en la fabricación de los estands y finalmente terminando por completo con el presupuesto de capacitación. Estas medidas pueden ser nocivas en el largo plazo implicando una pérdida en la participación de mercado, deterioro de la posición competitiva y, por ende, menor rentabilidad. Entonces, se entenderá que el objetivo básico del subsistema finanzas “es maximizar el valor de la empresa, para garantizar la permanencia en el largo plazo” (Marulanda, 2005, p. 9). Por tanto, la función financiera debe trabajar por el crecimiento satisfactorio, por los inversionistas y los grupos relacionados con la organización, tales como trabajadores, proveedores, clientes, bancos, Gobiernos, etc. Es importante destacar que, para el

cumplimiento del objetivo básico, se necesita la ayuda y el apoyo de todas las áreas, especialmente, si se tiene presente el concepto de empresa como un sistema. De modo que la organización es un sistema de partes relacionadas entre sí y el resultado de cada unidad en particular afecta, en mayor o en menor medida, al conjunto. En el mismo sentido la función financiera debe agregar valor a la organización.

El gerente de Finanzas es parte de la plana de gerentes que participan activamente en la construcción de la planeación, formulación del diseño estratégico, objetivos y metas.

Los aportes de corto plazo, se pueden encontrar en el presupuesto, el cual para su validez, debe contener y basarse en las variables internas y externas que afectan positiva y negativamente a la empresa.

El presupuesto es una herramienta de planeación y control que permite análisis comparativos entre datos reales y presupuestados, se calculan variaciones en los diferentes factores de análisis y se llega a conclusiones acerca de la salud financiera de la empresa, logrando un adecuado control de ventas, inversiones en capital de trabajo, activos fijos y niveles de efectivo, se constituye en la carta de navegación de toda empresa organizada (Marulanda, 2005, p. 10).

Siguiendo las ideas precedentes, las acciones que realiza el subsistema de finanzas para mantener un adecuado control de las operaciones son las siguientes:

- Análisis de inventario.
- Políticas de crédito.

- Pago de proveedores.
- Caja disponible.
- Márgenes de utilidad.
- Rotación de activos.

Famoso dilema:

En finanzas un dilema muy consabido que tiene relación entre la liquidez y la rentabilidad. Que también es conocido como la filosofía de las decisiones financieras. La idea es lograr ambas, pero al tratar de lograr una se puede deteriorar la otra.

¿Cómo se logra la liquidez?

La liquidez o capacidad de pago, se puede aumentar bajando los precios, reduciendo los márgenes de utilidad al realizar cobranzas de cuentas por pagar en forma anticipada; a su vez, si se busca aumentar la rentabilidad se necesita aumentar el precio de ventas, aumentar los plazos a los clientes, disminuyendo la liquidez. Cuando una empresa pierde liquidez, implica que aumenta su incertidumbre (no sabe si podrá pagar sus obligaciones de corto plazo), lo cual no implica que la empresa deje de ser rentable. Como se puede apreciar el dilema se presenta en decisiones de corto plazo. Mientras que en el largo plazo, la rentabilidad determina la futura liquidez.

## Otra función de las finanzas

Los gerentes de Finanzas deben buscar la mejor fuente para financiar los activos requeridos para la organización, los recursos deben ser adquiridos al menor costo, a la menor tasa de interés, con periodos de pago y garantías.

Es importante conocer el mercado financiero, comprender los productos que existen, tales como bonos, leasing y factoring, entre otros. A su vez, se debe analizar las diferentes alternativas de colocación de excedentes de efectivo, de forma tal de no tener fondos sin utilizar.

## EL SUBSISTEMA DE OPERACIONES

Este subsistema tiene como finalidad, la obtención de los productos, bienes y servicios que la organización ha identificado para satisfacer las necesidades de sus clientes. Se debe recordar que estas necesidades fueron identificadas y definidas por el subsistema de marketing o en sus defectos por el departamento de investigación y desarrollo.

Entendiéndose que las actividades que realiza este subsistema son homólogas, ya sea para empresas que producen un bien, como para aquellas en entregan servicios. Utilizando el enfoque de la Teoría General de Sistemas (TGS) ambas tienen inputs, procesos y outputs.

A partir del plan estratégico confeccionado por el subsistema de dirección y gestión, operaciones define sus objetivos de largo plazo, diseña y plantea las estrategias necesarias para la consecución de los mismos. Estos objetivos luego serán

desarrollados por los otros subsistemas. Entonces, finanzas, marketing, informática y otros deberán, en conjunto y por separado, ajustar sus planes.

Por tanto, la organización debe poseer un marco de referencia que les permita tener claras las metas a conseguir en el largo plazo y reconocer los medios necesarios para ello. Luego, operaciones y todos los subsistemas comienzan a trabajar en los objetivos de corto y mediano plazo.

Proceso de planeación y control de la producción:

La planeación y el control de la producción, siguiendo a Manuel Camacho, tienen una serie de actividades que son coherentes y útiles para la gestión de empresas. Las que se visualizan de la siguiente forma:

Actividades:

- Concreción de objetivos.
- Determinación de cantidades de productos y servicios a elaborar, así como los correspondientes momentos de tiempo (planificación) para su fabricación.
- Determinación de subconjuntos o componentes que hay que producir o adquirir y en qué fechas, para satisfacer el plan de productos a elaborar (programación).
- Determinación de las actividades que deberán desarrollar las distintas unidades productivas y en qué momento para cumplir lo previsto en la fase anterior (programación a muy corto plazo).
- Considerar a todos los niveles la problemática de la capacidad, de forma que se elaboren planes y programas factibles.

□ Determinar las necesidades de materiales, tanto de productos terminados como de componentes y materias primas para fabricación, planificación, gestión y control de inventarios (Camacho, 2008, p. 11).

## EL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Según Martha Alles (2011), el subsistema de recursos humanos (RR. HH.) se compone de un conjunto de métodos y procedimientos de trabajo, que tienen directa relación con las personas que trabajan en una organización. Esto significa

que el sistema de recursos humanos está compuesto por políticas, normas y procedimientos, que están racionalmente entrelazados para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales. Estos procesos rigen las acciones de todos los integrantes de la empresa.

Los subsistemas que conforman el subsistema RR. HH. son:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección y contratación.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios, entre otros.

## Referencias bibliográficas

Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Camacho, M. (2008). Planeación y control de la producción. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Domínguez, J.; García, S.; Domínguez, M.; Ruiz, A. & Álvarez, M. (1998).

Dirección de operaciones: aspectos estratégicos. Madrid: McGraw-Hill.

Johansen, O. (2004). Introducción a la Teoría General de Sistemas. México: editorial Limusa.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2010). El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.

Lambin, J. (1997). Marketing estratégico. España: Editorial Mc Graw Hill.

Marulanda, O. (2005). Módulo Curso Académico Finanzas. Medellín, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Rivera, J. (2007). Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones. Madrid: Editorial ESSIC.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS

### Administración y recursos humanos

Una de las misiones más complejas dentro de la administración es la delimitación o conceptualización del concepto recursos humanos. Existen diferentes escuelas, enfoques y perspectivas y esta complejidad es la que impulsa a realizar un esfuerzo adicional para definir el concepto.

En primer lugar, se debe concordar que la administración del recurso humano “se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones” (Chiavenato, 2001 p. 6).

Cuando se habla de “recursos humanos” nos referimos a que las personas son parte de las organizaciones y que participan desempeñando diferentes funciones. Según Chiavenato (2001) esas personas tienen las siguientes condiciones:

1. Gran parte de su tiempo lo dedican a la empresa.
2. Las personas tienen necesidades y aspiraciones y buscan los mejores medios para satisfacerlas.
3. Las personas requieren a las empresas para satisfacer sus necesidades.
4. Las compañías necesitan a las personas, para dirigir, controlar, administrar u operar los procesos empresariales.

5. Las empresas, a medida que crecen, necesitan más personal.

6. Las empresas a medida que crecen se convierten en organizaciones más complejas.

## Historia

La administración de recursos humanos, según Chiavenato (2001, p. 2), tiene una clara cronología:

- Inicio siglo XX: Revolución industrial, cuando surge como una actividad que logra mediar, suavizar, aminorar los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.

- 1950: administración de personal, es decir, los encargados deben manejar conflictos y velar por el cumplimiento de la ley laboral.

1960-1970: nacimiento del concepto administración de recursos humanos, que se caracteriza por ver al personal como factor productivo, dependiente de las necesidades de la empresa.

- Tercer milenio: dado los cambios tecnológicos, la globalización, el aumento de la competitividad, las organizaciones se ven forzadas a considerar al personal como personas y se convierte en una administración de personas, lo cual implica tratarlas como individuos independientes, con necesidades y motivaciones especiales.

Este nuevo concepto trae consigo nuevos paradigmas.

1.- Las personas son diferentes entre sí: personalidad, historia individual, colectiva y diferenciada, tienen

habilidades, destrezas y competencias, elementos claves para la gestión.

2.- Las personas son elementos vivos: aportan vida y crecimiento a las empresas, son capaces de entregar renovación y competitividad.

3.- Las personas son socios de la organización: son capaces de hacer inversiones en las empresas, tales como dedicación, esfuerzo, compromiso y responsabilidad, para obtener salario, reconocimiento, carrera funcionaria, entre otras características.

La administración de personas y la organización:

Como se puede apreciar, la relación que existe entre las personas y las organizaciones es más que una relación de recursos y necesidades.

“Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible” (Porret, 2008, p. 21).

Revisando los aportes de José Castillo Aponte (2006), en su libro Administración de personal un enfoque hacia la calidad, se puede encontrar a diferentes autores, cada uno con una contribución significativa al concepto:

Dale Yoder (1960) propone la relación existente entre los hombres, sus relaciones humanas y la necesidad de empleo.

Para Lloyd L. Byars y Leslie W. Rué (1983) la propuesta apunta a que es un área que se encarga de las necesidades de la empresa y hace referencia a actividades tales como reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a

los empleados. Finalmente, proponen que la Administración de Personal, ADP, debe ser el enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales. A su vez, Edwin Flippo, citado por José Castillo Aponte visualiza la administración de personal como “la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de objetivos de la organización”.

Víctor Meliton (en Castillo Aponte, 2006) entiende a la administración de personal, como parte de la administración general, pero su gran aporte es que destaca la importancia de conciliar los intereses de los empleados y la empresa.

Finalmente, José Castillo Aponte (2006, p. 6) propone una definición interesante: “La administración de personal es el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

Las personas:

Las personas de una organización son consideradas como ejes estratégicos, artífices del cambio organizacional y son los intraemprendedores los encargados de generar estos cambios.

Garzón (2004, p. 100) define al intraemprendedor como: “aquel individuo con visión empresarial, que orienta su

comportamiento al desarrollo del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sostenido de la firma”.

Sin embargo, Mark Casson y Andrew Godley (2005) señalan que el intraemprendedor, como empresario dentro de una organización, aunque puede especializarse en la toma de decisiones en nombre de otras personas —por ejemplo, en nombre de los propietarios—, tiene baja capacidad de juicio y tiene acceso limitado a los recursos de la organización.

Un intraemprendedor también puede ser considerado, según Pedro Nueno (2005, pp. 230 y 231), como aquel individuo que ejerce como emprendedor, pero dentro de una empresa. Es un empleado capaz de generar nuevos negocios o crear nuevas actividades en el seno de una organización, goza de un conocimiento amplio sobre los recursos de que dispone su empresa. Son recursos que no controla él, sino que otros empleados. Goza también de cierta libertad para moverse internamente porque existe un amplio nivel de colaboración entre distintos empleados, para compartir recursos en beneficio de la empresa mediante la creación de nuevas actividades.

D. V. R. Seshadri y Arabinda Tripathy (2006, p. 18) definen emprendimiento corporativo como “el proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos en asociación con una organización existente, crean una nueva

organización o instigan la renovación o innovación al interior de la organización”.

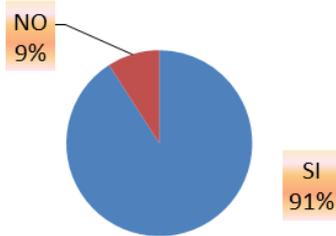
García (2010) realizó una investigación con el objetivo de examinar el concepto de intraemprendimiento y su vinculación con las compañías chilenas. Para ello entrevistó a 100 empresarios de la plaza, aplicando una encuesta estructurada, que le permitió saber, entre otras conclusiones, que:

- a) El 97% considera que el intraemprendimiento puede ser una excelente fuente de ventaja competitiva.



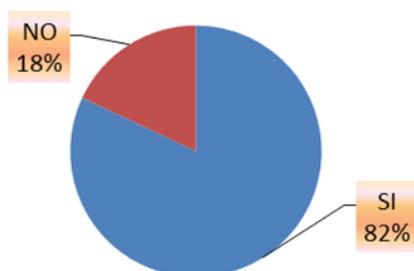
- b) El 91% estima que la empresa debería incorporar a su gestión la formación de intraemprendedores.

## La empresa debería incorporar a su gestión, la formación de intraemprendedores



c)El 82% considera que la empresa debería contar con intraemprendedores en los puestos de gestión.

## La empresa debería contratar para los puestos de gestión a intraemprendedores



A su vez García (2010) propone una definición de intraemprenderor que ayuda en el camino de relacionar al personal como pieza clave en el desarrollo estratégico de las empresas:

Es un individuo emprendedor, visionario, proactivo, que asumiendo riesgos propios y por cuenta de terceros, gestiona, innova, crea o modifica, unidades de negocios, estrategias empresariales o formas de hacer las cosas al interior de una organización sin importar su tamaño o propiedad.

Los intraemprendedores son capaces de conducir el cambio organizacional, realizan diagnósticos, preparan planes, articulan redes de apoyo para la innovación y son, generalmente, los responsables de los nuevos modelos de negocios. Entonces, si se considera al personal clave como intraemprendedor y a este último como fuente de ventaja competitiva, se puede concluir que las empresas del futuro, que pretendan liderar los mercados y la innovación, deberán incorporar todos los procedimientos, herramientas y acciones necesarios para potenciar al talento interno.

Las organizaciones dependen de los individuos sin importar su tipo o finalidad, todos se deben preocupar del desarrollo de sus talentos, entendiéndose que la diferencia entre las organizaciones exitosas está en su personal clave. En ese sentido se puede ver que la tendencia ya no está centrada en los puestos de trabajo, sino más bien en los empleados y sus competencias. Entonces ¿cuáles son los nuevos paradigmas? Sin duda, la flexibilidad, el enriquecimiento del trabajo, las estructuras flexibles, la capacitación y el intraemprendimiento.

La administración moderna deberá considerar a las personas como tales y dejar a un lado el paradigma de que son un recurso organizacional. De esta forma ya no serán consideradas como medios de producción o como insumos. Hay que recordar que hace muy poco tiempo, al personal se le consideraba como un objeto, el cual se medía un rendimiento por hora, por acciones realizadas y no realizadas. A su vez, por mucho tiempo se pensó que eran fuente de conflicto organizacional y que debería existir un

antagonismo entre los dueños de las empresas y sus empleados.

Si se deja los viejos paradigmas, ¿qué implicancias trae para los nuevos administradores? Según Chiavenato (2001) varias medidas:

- Capacitar: entregar capacitación permanente en temas técnicos, profesionales y de desarrollo personal.
- Potenciar: las organizaciones deberán invertir en empoderar a sus empleados.
- Informar e incluir: las empresas tendrán que abrir todos los canales de información interno a todos sus colaboradores, basándose en la confianza, dándoles los espacios para que retroalimenten a la dirección.

Se deben modificar las estructuras organizacionales, pasando de la jerarquización y figuras estáticas a un modelo dinámico y plano, que potencie la innovación, la polifuncionalidad y las diferencias individuales. Antiguamente, se consideraba al personal de manera genérica y se aplicaban políticas y procedimientos como si fueran todos iguales. En la actualidad, se entiende que la diferencia aplicada al trabajo en equipo potencia la innovación y la creatividad.

Dada la velocidad de los cambios, deberían desaparecer las descripciones de cargos y se pasaría a la amalgama de las estrategias institucionales y los talentos de las personas para llevar a cabo misiones. Lo estándar, lo automático, lo cuantitativo, es asunto de máquinas. El involucramiento en los proyectos de la empresa, la búsqueda continua de mejoras, la participación, la creatividad, la innovación, lo cualitativo, es asunto de las personas.

Otra área de la administración de personas que se verá afectada es la selección de personal; las empresas ya no podrán ofrecer seguridad en el empleo, más bien desarrollo profesional y personal.

Análisis del siguiente caso:

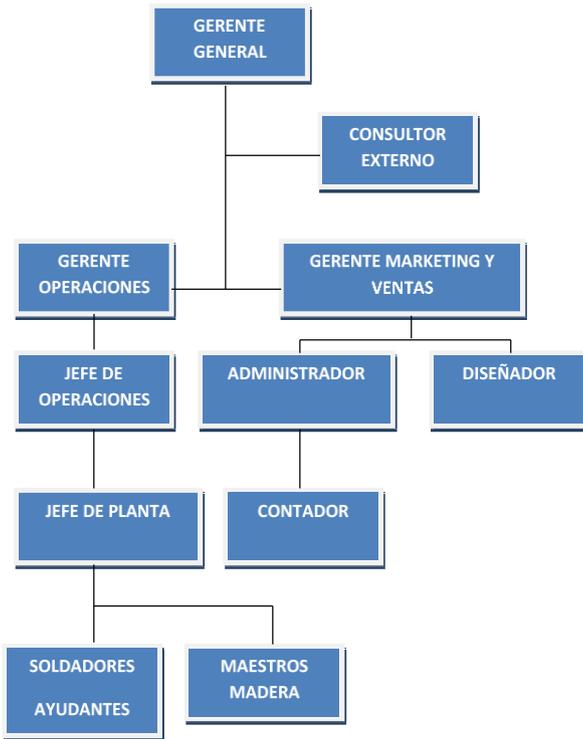
Micaela es una compañía con más de tres años de experiencia en el diseño, fabricación y comercialización de productos en fierro y madera; sus clientes son principalmente empresas de retail y personas particulares. Se destaca por la calidad de sus procesos y por lo original de sus diseños.

La empresa fue fundada por dos socios, ambos profesionales pertenecientes al área del diseño y de la arquitectura. Actualmente, Micaela tiene contratadas a más de 23 personas, entre las cuales hay tres soldadores especializados, cuatro ayudantes de soldador, un contador jefe administrativo, una diseñadora, ocho maestros especialistas en madera, dos choferes, un jefe de producción, un asesor financiero y los dos dueños. Todos trabajan físicamente en el mismo lugar, un espacio físico agradable, cómodo y cumple con todas las exigencias impuestas por la autoridad para funcionar. Asimismo, está al día con todas sus obligaciones previsionales, legales y ambientales y es importante destacar que todos los empleados cuentan con sus contratos de trabajo.

La empresa no tiene implementado un departamento de recursos humanos, pero están preocupados por la motivación de los trabajadores. Periódicamente, realizan actividades en conjunto como una cena para Navidad, entrega de bonos y reconocimientos.

Las ventas son considerables si se comparan con las otras empresas del sector industrial porque crecen mes a mes, al igual que las exigencias a sus empleados.

Los dueños decidieron implementar un sistema de gestión de calidad. Uno de los primeros requerimientos para implementarlo fue la construcción de un organigrama:



En segundo lugar, se tuvo que implementar la descripción de cargos, perfiles de los empleados, carpetas individuales por persona, planes de capacitación anual, procedimiento para medir el impacto de la capacitación, entre otros requerimientos de otras áreas. A poco andar, la empresa y sus directivos se complicaron para implementar, procedimientos, registros y sistemas de control. Pero, finalmente, se cumplieron con los estándares de calidad necesarios.

Micaela, era una empresa que había implementado muchas cosas que aparecen en los libros de administración de personas y estaban muy contentos por el gran paso. Lamentablemente, las reuniones de gerencia se dejaron de realizar, muchos de los trabajos no se entregaron en las fechas establecidas, los empleados comenzaron a bajar su productividad, aumentó la rotación y el ausentismo laboral, asimismo el clima laboral empeoró en forma considerable. Con los antecedentes expuestos se realizará un diagnóstico paradigmático entre las antiguas escuelas y los nuevos paradigmas, teniendo como marco teórico referencial a Idalberto Chiavenato (2001).

Antiguo concepto:

- La certificación traerá por sí sola mejoría en el personal.
- El organigrama ordena a la empresa y permite jerarquizar las actividades y responsabilidades.
- La descripción de cargos y los manuales de procedimientos, permiten conocer cuáles son las actividades,

organizar las actividades, cada uno sabrá exactamente lo que debe hacer y cómo.

- Los sistemas de control permitirán administrar eficientemente los procesos organizacionales.
- La capacitación es un beneficio para los empleados y debe traer mejoras evidentes en la productividad.

Nuevos conceptos no considerados en el caso:

- Las personas son diferentes.
- Las personas tienen necesidades particulares, personales y profesionales.
- Las personas son creativas y desean aportar a la organización.
- La empresa necesita de los empleados.
- Los organigramas deben tender a ser más planos y flexibles.
- Las descripciones de cargo y los manuales de procedimientos deben ser flexibles y deben reflejar las características individuales, los talentos, las habilidades y los conocimientos específicos.
- Las personas son verdadera fuente de ventaja competitiva.

- La capacitación es un instrumento que debe incorporar los factores personales de los trabajadores, sus competencias, intereses personales, intereses profesionales.

## Las personas y el trabajo

El trabajo es un concepto muy importante y ha sido estudiado por diferentes ramas del saber: se entenderá que es una actividad compleja, relacionada con lo social, psicológico, legal, económico y político (Alvira, 1987). Desde una perspectiva psicológica se tiene al trabajo como una actividad, como una situación y el trabajo como un significado.

La actividad laboral se caracteriza por pertenecer o no a contextos organizacionales. Esta visión psicológica no permite ver el concepto en su dimensión más amplia, pero sí permite descartar la identificación del trabajo con el lugar de trabajo (Vélaz, 1996).

Rafael Alvira (1987) parte su análisis filosófico proponiendo que el trabajo es una actividad; a su vez, no se puede considerar a toda actividad como un trabajo. Los ejemplos son muy aclaradores: jugar, pasear, son actividades, pero no necesariamente consisten en un trabajo. Entonces, al autor relaciona el concepto trabajo con un fin presupuesto y deja fuera todas aquellas actividades que en sí no tienen un fin exterior. De modo que sería trabajo toda aquella actividad que tiene un fin fuera de sí.

En resumen y considerando lo expuesto por José Ignacio Vélaz (1996), se pueden identificar cuatro características:

- 1.- El trabajo siempre se orienta hacia un resultado externo al individuo que lo ejecuta.
- 2.- Todo trabajo apunta al servicio de un fin.
- 3.- El trabajo demanda esfuerzo.
- 4.- El trabajo implica tiempo.

Se puede concluir que el trabajo es una actividad con un fin fuera del individuo, que requiere esfuerzo y tiempo, por lo cual, ahora es necesario preguntar: ¿El hombre y la mujer están hechos para el trabajo? (Alvira, 1987).

Finalmente, existe una situación clave para el desarrollo de la gestión de personas.

- Los hombres ¿están hechos para el trabajo?

Existe la posibilidad de que las organizaciones, en conjunto con su personal, busquen formas de cumplir sus metas organizacionales y personales:

- ¿Se estará en condiciones de construir una cultura organizacional tendiente al desarrollo de talentos organizacionales?

- El concepto de intraemprendimiento ¿Tendrá lugar en las organizaciones como postulan autores como Bostjan Antoncic y Robert Hisrich (2003, pp. 7-24), quienes presentan al intraemprendedor como aquel trabajador que emprende una acción empresarial dentro de una organización, como un subcampo de la iniciativa empresarial, que consta de actividades innovadoras dentro de una organización?

## Referencias bibliográficas

Alvira, R. (1987). ¿Qué significa trabajo? (Un análisis filosófico). En Fernández, F. (coord.). Estudios sobre la encíclica “Laborem exercens”. Madrid: BAC.

Antoncic, B. & Hisrich, R. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept, en *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10 (1).

Castillo, J. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Colombia: ECOE Ediciones.

Casson, M. & Godley, A. (2005). Entrepreneurship and Historical Explanation. En Cassis, Y. & Papelasis Minoglou, I. (eds.), *Entrepreneurship in Theory and History*. Hampshire: Palgrave-Macmillan.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw- Hill.

García, M. (2010). Propuesta de modelo conceptual basado en el intraemprendimiento. Tesis para optar al grado de MBA. Santiago: Universidad USACH.

Garzón, M. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las pymes. *Revista Universidad Empresa*, vol. 3, (6). Argentina: Universidad del Rosario.

Lloyd L. Byars & Leslie W. Rué (1983). Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. México: Editorial Interamericana.

Nueno, P. (2005). Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas. Barcelona: Ediciones Deusto.

Porret, M. (2008). Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, (3ª edición). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Seshadri, D. V. R. & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled, Vikalpa, the Journal for Decision Makers, 31 (1).

Vélaz, J. (1996). Motivos y motivaciones en la empresa. Madrid: Editorial Diez de Santos.

Yoder, D. (1960). Manejo de personal y relaciones industriales. México: Editorial Continental.

# SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## INTRODUCCIÓN

Si consideramos a la empresa como un sistema abierto, entenderemos a los Recursos Humanos (RRHH) como un subsistema clave para el cumplimiento de la misión de la organización. Este subsistema está interconectado con otros, también conocidos como gerencias, departamentos, unidades, etc.

Interesante de destacar es que los RRHH están a su vez compuestos por actividades claves, tales como el reclutamiento, selección, contratación de personal, entre otros. Por tanto, la administración eficiente de estos elementos, nos permiten contribuir al logro de objetivos organizaciones

### 1. Reclutamiento

¿Cuál es la primera actividad de los recursos humanos?

Dentro de las actividades del subsistema RRHH el reclutamiento y la selección de personal, es considerado por Idalberto Chiavenato y Gary Dessler, como uno de los principales input de la organización y del subsistema de recursos humanos.

Se trata de una fase de la mayor importancia, pero a la que, por desgracia en la empresa no se reasigna ni el tiempo ni el presupuesto suficientes. Sin embargo, con un buen reclutamiento se puede hacer una mala selección. Pero con

un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección (Puchol, 2007, p. 73).

El manual de selección de personal, de editorial Vértice (2008), nos propone que el reclutamiento es la acción organizacional, destinada a atraer el capital intelectual a las empresas. Y lo define como “aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos” (p. 6).

Idalberto Chiavenato (2007) manifiesta, a su vez, que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 150). Asimismo debe considerarse como un sistema, mediante el cual la organización promueve y ofrece al mercado del trabajo oportunidades de empleo.

Para considerar el proceso de reclutamiento como eficiente, la cantidad de postulantes debe abastecer de manera adecuada al siguiente paso del proceso que lleva a cabo el subsistema de recursos humanos, la selección, es decir, “la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 150). El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuros de la organización. Por tanto, es un

proceso que implica investigar e intervenir sobre todas aquellas fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para el logro de sus objetivos (Chiavenato, 2007, p. 150).

Idalberto Chiavenato señala que el proceso de reclutamiento demanda de una cuidadosa planeación. Esta planeación implica tener claridad de tres aspectos fundamentales, que implican considerar qué necesita la organización en términos de personas, qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos y cuáles serían las técnicas de reclutamiento que se deberán emplear para ello.

Para dar respuesta a lo anterior, el subsistema de recursos humanos debería, según Chiavenato (2007, p. 150) realizar una investigación interna de las necesidades de la organización y externa del mercado, junto con la respectiva definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

### Investigación interna de las necesidades

Las organizaciones deben conocer sus necesidades, en cuanto a recursos humanos de corto, mediano y largo plazo. Por lo cual éstas necesitan determinar sus necesidades actuales, y revisar sus planes futuros de crecimiento, ello podría implicar nuevos requerimientos de personal.

Esta investigación interna debe ser continua y constante y debe considerar todas las áreas de la empresa.

Existen diversos modelos para estimar la demanda de personal. Entre estos se encuentran (Chiavenato, 2007):

1) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio: La idea principal de este modelo es indexar las necesidades de personal a la demanda del producto y/o servicio de la empresa. Por ejemplo, realizaremos una proyección de mano de obra de una planta productiva, dada las ventas de “X” producto al cliente final, entonces por cada 50.000 productos “X” vendidos, necesitamos 5 operadores.

2) Modelo basado en segmentos de puestos: Este modelo se enfoca en algunos segmentos de puestos; entonces la investigación se centra en elegir o seleccionar un factor estratégico, relacionarlo con valores históricos, luego se proyectan a los niveles de contratación. A modo de ejemplo, si utilizamos algún factor estratégico como ventas, devoluciones o merma a un segmento de puestos de la organización, desde el cual se pueden deducir otras necesidades de contratación.

3) Modelo de gráfica de remplazo: Los modelos gráficas son organigramas de carreras, que corresponden a representaciones gráficas de quién remplaza a quién en caso de una eventualidad o necesidad de la organización.

4) Modelo basado en el flujo de personal: Es un modelo que describe el flujo de recursos humanos hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. El seguimiento histórico de las entradas, promociones y salidas, permiten predecir a corto plazo los movimientos de personal.

5) Modelo de planeación integrada: Este es el modelo más amplio e incluyente, el modelo cuenta con insumos, planeación de RRHH, volumen de la producción, cambios tecnológicos, oferta y demanda y condiciones internas.

Existen otras propuestas a la misma pregunta ¿Cómo pronosticar la necesidad de personal?

Gary Dessler (2001, p. 124), propone a modo de ejemplo:

- 1.- Rotación de personal proyectada.
- 2.- La calidad y habilidades de los empleados en relación a lo que espera la organización.
- 3.- Las decisiones para mejorar la calidad de productos, en especial para ingresar a nuevos mercados.
- 4.- Cambios tecnológicos y de otro tipo.
- 5.- Los recursos financieros disponibles para el departamento.

Investigación externa

Principalmente consiste en realizar una investigación del mercado de trabajo o también llamado mercado de recursos humanos. El objeto es segmentarlo, diferenciarlo, para así ser utilizado en el futuro.

En resumen la investigación externa debe sistematizar la información, de modo de ser útil para la toma de decisiones, por ejemplo segmentará por ingresos, por cargos, o por tipo de necesidad.

Toda esta información se organiza y prepara para ser utilizada en el momento necesario.

### El proceso de reclutamiento

Según Chiavenato (2007), la función de reclutamiento es una función de staff, lo cual implica que debe actuar en armonía y en relación a las necesidades del departamento donde se genera la vacante. El input es un requerimiento, llamado requisición de empleo, de personal o requerimiento de RRHH. Este documento debe ser generado y firmado por la persona responsable de cubrir las necesidades del departamento o división involucrada. Asimismo se debe determinar el medio de reclutamiento.

### Medios de reclutamiento

El mercado del trabajo tiene diversas fuentes de recursos humanos, la empresa debe diagnosticar y localizar, para luego ser utilizadas por múltiples técnicas de reclutamiento. Los candidatos pueden ser empleados o disponibles (externos). Si son empleados pueden estar trabajando en nuestra empresa o en otra organización.

En cualquier caso los candidatos pueden clasificarse en reales o potenciales y considerando la forma de reclutamiento en interno o externo.

El reclutamiento interno tiene relación con la organización de necesidades de personal y la oferta interna, la cual puede ser promociones verticales, horizontales o diagonales.

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carreras

El reclutamiento interno debe estar coordinado estrechamente con los demás departamentos de la empresa, su funcionamiento implica en algunas organizaciones la utilización de bancos de talentos y personas capacitadas para su óptima gestión.

Gary Dessler (2001), nos ofrece una visión sobre las ventajas que puede tener llenar los puestos vacantes con candidatos internos:

Los empleados comprueban que la competencia recibe un premio y, por consiguiente, eso refuerza el ánimo y el desempeño. Como los candidatos internos llevan cierto tiempo trabajando en la empresas, éstos podrían estar más comprometidas con las metas de la compañía y tenderían menos a abandonar. Los ascensos de empleados internos aumenta su compromiso y ofrece a los gerentes una perspectiva de largo plazo cuando toman decisiones (Dessler, 2001, p. 131).

Siguiendo a Idalberto Chiavenato (2007), propone como ventajas de cubrir puestos con candidatos internos las siguientes:

Los costos asociados a este proceso, son menores que el reclutamiento externo, existe ahorro en publicaciones, costos de atención a candidatos, gastos de inducción, etc.

Respecto del menor tiempo de espera, este proceso permite que el candidato pueda incorporarse rápidamente a sus nuevas funciones, conoce a la empresa, no hay que realizar la inducción, los candidatos externos requieren tiempo para terminar con su relación laboral anterior.

En lo referente a validez y seguridad, cuando la empresa utiliza este medio, puede asegurar que conoce al candidato, tiene una relación laboral previa, en la cual ya se ha construido una relación de confianza por lo cual los índices de error tienden a ser menor que al utilizar reclutamiento externo.

Se convierte en una fuente de motivación, cuando la empresa cuenta con un programa válido de promociones internas, sus empleados suelen manifestar mayores niveles de motivación, en relación a futuras promociones y ascensos.

Desde el punto de vista de la inversión en capacitación estas suelen maximizarse, dado que las capacitaciones entregadas a los talentos internos tienden a entregar sus frutos en la organización. Por tanto, la competencia interna en este modelo puede incentivar a la sana competencia interna por obtener promociones futuras.

No obstante, utilizar esta vía también implica complicaciones y riesgos. Gary Dessler (2001), ofrece una visión sobre las desventajas que puede tener llenar los puestos vacantes con candidatos internos. Explicando que “Los empleados que solicitan los puestos y no los obtienen quedarán descontentos; por ello, es esencial informar a los solicitantes por qué fueron rechazados y qué medidas podrían tomar para remediar la situación, y tener más éxito la próxima vez.” (p. 131). En tanto, Idalberto Chiavenato (2007) identifica, también, una serie de desventajas que debe tener en cuenta el administrador al momento de elegir utilizar el reclutamiento interno. Las que se apunta a:

- Posible desmotivación: Este modelo exige que los empleados tengan un cierto potencial de desarrollo, para que puedan promoverlos, si la organización no entrega las oportunidades en el momento adecuado, el empleado puede caer en desmotivación y apatía.
- Conflicto de intereses: Este modelo puede generar conflictos internos entre aquellos empleados que no tiene las

capacidades necesarias para las promociones y aquellos candidatos que sí cumplen con lo requerido.

- Principio de Peter: Este principio se explica como continuos ascensos de un individuo, hasta que queda de manifiesto su incompetencia en el último puesto ocupado. Entonces el empleado no estará dispuesto a crear, innovar o modificar los procedimientos o las políticas de la empresa; se limitara a realizar todas aquellas acciones seguras y políticamente correctas.

- No se puede hacer en toda la organización: Este modelo no se puede aplicar a la organización completa, dado que en algunos puestos, los candidatos internos deben tener al menos las mismas competencias que sus antecesores. En caso contrario, estaremos en presencia de una descapitalización de los recursos humanos.

En caso de acogerse al reclutamiento externo hay que tener presente que este proceso se basa en candidatos que no pertenecen a la organización, ya sea se haga referencia a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados y para acceder a ellos se pueden utilizar las siguientes técnicas (Chiavenato, 2007):

- Archivos históricos: Archivos de candidatos de proceso anteriores y candidatos espontáneos (candidatos que entregan sus antecedentes a la organización por cuenta propia)

- Recomendaciones: Proceso en el cual personal interno recomienda candidatos externos.

- Carteles o anuncios: La empresa publica sus necesidades de contratación.

- Contacto con sindicatos o asociaciones de profesionales, universidades, instituciones académicas, etc.: la empresa toma contacto con diversas organizaciones para ofrecer y publicar sus necesidades de contratación.
- Participación en ferias de empleos.
- Convenios de cooperación con otras empresas del sector industrial.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes a otras ciudades.
- Reclutamiento vía internet.

Al seguir la opción de reclutamiento externo, las instituciones podrían favorecerse de ventajas como contar con aporte de ideas nuevas y nuevas experiencias. La incorporación de nuevos talentos a la organización, puede traer nuevas ideas, diferentes enfoques, en resumen nuevas formas de hacer las cosas, lo cual puede ser muy valorado por algunas organizaciones. Asimismo se da una renovación, puesto que cuando el nuevo candidato tiene las competencias requeridas, renueva y enriquece a la organización y desde el punto de vista de la capacitación muchas veces se puede aprovechar las inversiones en capacitación realizadas por el empleador anterior.

En tanto las desventajas serían respecto del tiempo que generalmente este método necesita más tiempo para su ejecución versus el reclutamiento interno. Por tanto, los costos que este proceso requiere, generalmente no es menor, dado que necesita de inversión en medios de comunicación, gastos operativos, comisiones, contratación de asesores externos, entre otros.

Desde el punto de vista de la seguridad, la desventaja estriba en que el candidato externo no es conocido por la organización, por lo cual no podrá asegurar su éxito futuro. Muchas organizaciones tienen como política que los nuevos empleados pasen por un periodo de prueba o evaluación.

Por otra parte hay que considerar la frustración interna que se puede provocar, dado que los empleados pueden considerar que la contratación externa, es una limitante a sus expectativas de crecimiento laboral futura. En esa medida hay que tener presente que la incorporación de personal externo puede afectar la política salarial de la empresa, en especial si la oferta y demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Otra vía de reclutamiento es el mixto. En la práctica, las organizaciones eligen la utilización de ambos métodos de reclutamiento, de esa forma logran mitigar y potenciar las diferentes desventajas y ventajas de ambos métodos.

El reclutamiento mixto puede utilizar la vía interna y externa, adecuándose a cualquiera de estos tres procesos:

- Reclutamiento externo y luego interno. La empresa selecciona el método externo dado que privilegia en la entrada de recursos humanos más que en la transformación. Si no encuentra el candidato por este medio, la empresa utilizará la búsqueda interna.
- Interno, seguido del externo. La empresa da prioridad a su personal para cubrir las oportunidades, en caso de no encontrar al interior al candidato buscado, se opta por el método externo.
- Externo e interno en conjunto. La empresa está preocupada por potenciar a sus internos y además busca nuevos talentos al exterior, lo cual ayuda a una saludable competencia profesional.

## 2. Selección de personal

El manual de selección de personal, de la editorial vértice del año 2008, nos indica que la selección “es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse” (p. 4).

Según Idalberto Chiavenato (2007), la selección busca entre los candidatos seleccionados en el proceso anterior (reclutamiento), los mejores o más adecuados, con la intención de mantener o potenciar el desempeño del personal y la eficacia de la organización. De esta forma la selección da respuesta a la búsqueda adecuada de la persona para el puesto de trabajo, la que debe ser, además, la más eficiente y eficaz en el puesto.

Las diferencias individuales que tienen los seres humanos en todas sus dimensiones, llevan a que las personas se comporten de formas diferentes, con percepción de realidad distinta, con mayor o menor éxito, mayor o menor eficiencia en el trabajo. En resumen las diferencias entre los candidatos se resumen en el tiempo de aprendizaje y su nivel de realización. El proceso de selección entonces, deberá proyectar al futuro el comportamiento de estas dos variables.

La selección se puede entender de dos formas como un proceso de selección y como un proceso de decisión.

#### Selección como un proceso de comparación

Siguiendo los lineamientos anteriores, la selección es la comparación entre dos variables, los requisitos del puesto vacante y por otro lado el perfil de las características de los candidatos seleccionados.

Los requisitos del puesto están dados por la información entregada por la descripción y análisis del puesto de trabajo. Mientras que las características del perfil, se obtienen por medio de las técnicas de selección.

#### Selección como un proceso de decisión

Luego de realizar el proceso de comparación puede suceder, que nos encontremos con dos o más candidatos con requisitos equivalentes, en ese caso el equipo de selección (staff) puede recomendar y asesorar, con la aplicación de

técnicas de selección cuál candidato es más idóneo. Debemos entender que la decisión final corresponde a las jefaturas de línea, nunca al equipo de staff.

### Bases de la selección de personal

Dado que la selección de personal es el resultado del proceso de comparación y de decisión, para ser válido debe apoyarse en criterios conocidos, los cuales deben apoyarse en algún estándar, el cual se obtiene de la información del puesto vacante.

Por ello es importante la elección de las técnicas de selección a aplicarse.

Cuando el equipo de selección tiene en sus manos la información de los puestos vacantes, debe entonces seleccionar las técnicas adecuadas para la óptima selección.

Las técnicas de selección se pueden agrupar en cinco grupos (Chiavenato, 2007):

1) Entrevista de selección: La entrevista es la metodología más popular y conocida por las organizaciones, a pesar de sus imprecisiones (subjetividad). Tiene un peso específico mayor a la hora de seleccionar al candidato. La entrevista de personal, se puede utilizar para varios fines, tales como filtro en el reclutamiento, en la selección misma, en la asesoría y orientación profesional, evaluación de desempeño, etc.

2) Prueba o exámenes de conocimiento o de habilidades: Estos pruebas son instrumentos de medición objetivos. A través de estos instrumentos el equipo de selección busca medir el grado de conocimiento técnico o profesional que requiere el puesto, o el grado de habilidad o capacidad para realizar ciertas tareas.

3) Test psicológicos: Son un conjunto de pruebas para valorar ya sea el desarrollo mental, conocimientos, aptitudes o habilidades entre otras. El test puede ser utilizado para conocer mejor a los candidatos frente a la decisión, una evaluación profesional, en orientación profesional y en el diagnóstico de la personalidad. Los test son una medida objetiva y estandarizada, de los modelos de conducta de las personas; su función es entonces analizar bajo estándares y compararlos con investigaciones estadísticas.

4) Test de personalidad: Los test de personalidad son utilizados para analizar los distintos rasgos de la personalidad. Se considerará como rasgos de la personalidad a una característica de una persona que la diferencia de otras. Los test se dividen en expresivos y en proyectivos; serán expresivos cuando se habla de expresión corporal y proyectivo cuando se refiere a la proyección de la personalidad. Existen otros test, como los específicos, cuando analizan aspectos determinados de la personalidad. En su aplicación como interpretación necesitan de la intervención de un psicólogo.

5) Técnicas de simulación: Son técnicas generalmente de simulación grupal también conocidas como juego de roles, la principal técnica es el sicodrama, que se basa en la

teoría general de los papeles, cada postulante pone en acción los papeles que le son más cómodos como forma de comportamiento, ya sea en forma aislada como en grupo. Entonces establece vínculos que no son habituales o intenta establecer nuevas relaciones. Se actúa como simulación en la vida cotidiana, lo cual permite el análisis de su propio modelo de conducta.

### 3. Puestos de trabajo

Cuando se habla que una persona trabaja en una organización, generalmente se piensa qué actividad realiza, queremos saber cuál es su puesto. Sabiendo el puesto que ocupa alguien, podemos entender qué actividad realiza, su importancia y jerarquía dentro de la organización.

Para la empresa, el puesto de trabajo constituye la base de la organización del personal y sus tareas, a su vez para las personas, constituye una de las principales fuentes de motivación y expectativas.

Para comprender el concepto de puesto de trabajo, es menester basarse en las nociones de tareas, obligaciones y funciones.

Las tareas tienen relación con las actividades individuales. Se asocia con puestos simples o repetitivos. En tanto la obligación es toda actividad individual que se atribuye a puestos más específicos. Por ende, la función se entiende como el conjunto de obligaciones, tareas, ejercidas de forma

sistemática cuya función necesita periodicidad en su desempeño.

¿Qué se debe entender por puesto? Se puede definir puesto como:

Es un conjunto de funciones, conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2007, p. 203).

Georg Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman profundizan en esta materia y especifican respecto del puesto, señalando que “es una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñar el puesto” (2008. P. 142).

El elemento que subyace, por tanto, es la determinación del puesto de trabajo. Por ello las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Georg Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman señalan que desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren, desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto (2008, 151).

Idalberto Chiavenato (2007), nos propone que la determinación del puesto de trabajo consiste en enunciar las responsabilidades y las tareas que lo confirman, y que lo hacen distinto al resto de la organización. Por tanto, es la relación existente entre las responsabilidades, tareas del puesto, la periodicidad de ocurrencia, los métodos a emplear y sus objetivos. Se considera como la enumeración por escrito de los principales aspectos del puesto, de sus obligaciones y responsabilidades. Asimismo el autor, nos indica que los input de la administración de recursos humanos provienen de los demás departamentos, son éstos los que envían el diseño del puesto, entonces la administración de recursos humanos (ARH) debe describir y analizar para determinar cuales son las características, aptitudes, habilidades y conocimientos que deben tener los ocupantes de los cargos. Por ende, el análisis del puesto tiene su base en los requisitos físicos, intelectuales, condiciones de trabajo y responsabilidades adquiridas y, asimismo, se basa en la observación, las entrevistas, cuestionarios y métodos mixtos. Esta etapa aclara Chiavenato (2007), se realiza generalmente en tres fases: la planeación, la preparación y finalmente la realización.

#### 4. Evaluación de desempeño

Las instituciones que ya han determinado los puestos de trabajo están en condiciones de evaluar el desempeño de su personal.

Idalberto Chiavenato (2007), propone la siguiente definición: “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (2007, p. 243). A su vez el autor indica que es un concepto dinámico, que cambia con él, no obstante, es utilizado por todos los administradores, ya sea formal o informalmente y puede recibir innumerables nombres tales como evolución de méritos, evaluación de empleados, entre otros. Sin importar el nombre que se utilice, el objetivo del proceso debe ser estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de desempeño permite a demás al administrador, detectar problemas de supervisión, personal desmotivado, sobrevalorados o personal con capacidades superiores ocupando cargos menos exigentes. En resumen la evaluación de desempeño, permite a los administradores definir y desarrollar una política de RRHH acorde a la organización.

“La evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivo de esta” (Chiavenato, 2007, p. 269).

Existen diversos métodos para realizar esta función administrativa, pero la entrevista de evaluación de desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema. La entrevista permite la comunicación como retroalimentación y como método para reducir las diferencias entre el superior y el subordinado.

Es importante destacar que asociado a la evaluación de desempeño en toda organización está asociado al subsistema de RRHH, también, la capacitación.

Entendiéndose que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, p. 386) Por tanto, la capacitación está asociada a cumplir con objetivos propios, ligados al personal de una institución, como son preparar al trabajador para realizar tareas particulares, entregarle oportunidades de desarrollo o bien la posibilidad de modificar aquella actitud de las personas que no son favorables al desempeño laboral y de la institución.

### Referencias bibliográficas

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ª Ed.). España: Editorial Díaz de Santos.

Dessler, G. (2001). Administración de personal (8ª Ed.). México: Editorial Pearson.

Bohlander, G.; Snell, S. & Sherman, A. (2008). Administración de recursos humanos (14ª Ed.). México: Cengage Learning.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). El manual de selección de personal. España: Editorial Vértice. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, desde [http://books.google.cl/books?id=OoIIgbsxUs4C&pg=PA6&dq=definicion+de+reclutamiento&hl=es&sa=X&ei=Eh6xT4GeOM\\_6ggeu2vH3Cg&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20reclutamiento&f=false](http://books.google.cl/books?id=OoIIgbsxUs4C&pg=PA6&dq=definicion+de+reclutamiento&hl=es&sa=X&ei=Eh6xT4GeOM_6ggeu2vH3Cg&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20reclutamiento&f=false)

# LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

## INTRODUCCIÓN

Las personas y las organizaciones comparten la visión sistémica entre sí. Las personas necesitan a las organizaciones para su desarrollo profesional e individual, mientras que las empresas necesitan a las personas para existir y funcionar.

Las empresas tienen sus objetivos y planes los cuales dirigen el actuar de todos los subsistemas, a su vez, las personas tienen sus propios objetivos y planes, entonces, aparece el desafío para los administradores: ¿cómo alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales y viceversa?

## TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA- L. FESTINGER

Para comprender el fenómeno de la motivación, primero se debe centrar el estudio en la Teoría de la Disonancia Cognitiva, planteada por León Festinger. Según Chiavenato (2007), esta teoría se basa en que el sujeto se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo.

Entonces el individuo tiene conocimientos sobre su persona y de su entorno que pueden no ser coherentes entre sí. De modo que, en el caso de que alguna situación no se relacione o no coincide con sus conocimientos previos, se produce un

estado de disonancia cognitiva, que generalmente, es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Según Chiavetanto (2007), los individuos no soportan la falta de consistencia y cuando esto ocurre las personas se ven movilizadas a reducir el conflicto, al cual se llamará disonancia. Por tanto, lo cognitivo es una creencia, opinión o conocimiento que las personas tienen de sí mismo y del ambiente que los rodea. Dichos elementos cognitivos se pueden relacionar de tres formas: disonante, consonante e irrelevante.

1. Relación disonante: el individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
2. Relación consonante: el individuo sabe que fumar es malo para la salud y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
3. Relación irrelevante: el individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta estudiar (elementos en relación irrelevante).

La disonancia cognitiva sucede en aquellas situaciones en las cuales el individuo se encuentra en un proceso de decisión. Gran parte de la vida de las personas se centra en reducir dicha disonancia cognitiva.

## LA MOTIVACIÓN

Se verá que la motivación es un concepto difícil de comprender y es utilizado por diferentes áreas del conocimiento, tal como el marketing, la sociología y la administración. “La motivación se define como la fuerza

impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción. Esta fuerza impulsora se genera por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha” (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 87).

Según Schiffman & Kanuk, las personas se esfuerzan por reducir la tensión mediante acciones, que según sus propios códigos, darán satisfacción a sus necesidades y así disminuirá el estrés que sufren.

El aprendizaje personal es lo que guiará las metas específicas y los patrones de acción que serán seleccionados para alcanzar las metas. Finalmente, si se logra o no la gratificación, dependerá de las elecciones realizadas y estas últimas dependerán en gran medida de los procesos de pensamiento (cognición) y su aprendizaje previo.

## LAS PERSONAS Y LA MOTIVACIÓN

Según Chiavenato (2007) las organizaciones están conformadas por personas, el estudio de las personas es básico para comprender el funcionamiento de las organizaciones y, especialmente, para la administración de recursos humanos. Lo más complicado tiene relación a las grandes diferencias propias de cada persona, todas son distintas, cada persona tiene sus propias características, valores, actitudes, motivaciones, etc. Por lo cual, lo complicado es, comprender las motivaciones personales y lograr alinearlas con las metas organizacionales.

“La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la

motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2007, p. 68). Idalberto Chiavenato (2007) cataloga al concepto de la motivación como difícil de definir, dado que se ha utilizado en variados sentidos. “De manera amplia, el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato, 2007, p. 68).

Este impulso puede provenir de un estímulo externo (proviene del ambiente externo) o puede nacer internamente en los procesos mentales del individuo. En este sentido, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Sin embargo, comprender por qué la persona actúa de una u otra manera corresponde al campo de la motivación.

La motivación Idalberto Chiavenato (2007) la explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, las cuales se pueden traducir como deseo y rechazo. Entonces, las personas desean o rechazan; desean poder y estatutos, a su vez rechazan el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Por tanto, en cuanto a la motivación, los individuos son diferentes, es decir, dependen de cada uno y a su vez derivan en diversos patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el receso

que los origina es el mismo para todas las personas (Chiavenato, 2007, p. 68).

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2007):

- 1) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento.
- 2) El comportamiento es motivado. En todo el comportamiento humano existe una finalidad.
- 3) El comportamiento esta orientado hacia objetivos.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad; siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

## NECESIDADES

Las necesidades según Schiffman y Kanuk (2005) son parte de todos los seres humanos. Algunas necesidades son innatas, mientras que otras son adquiridas. Es ese sentido las necesidades innatas provienen de la biogenética, lo fisiológico, tales como: agua, alimento, vestido sexo u vivienda. Como se puede apreciar, estas necesidades biológicas tienen algo en común, son necesarias para mantener la vida, por los cual suelen llamarse necesidades primarias o motivos prioritarios. Al contrario, las necesidades adquiridas son todas aquellas que el individuo aprende durante su vida, provienen del ambiente externo,

tales como: necesidades de prestigio, autoestima, afecto, poder, entre otras. Por su carácter suelen ser categorizadas como necesidades secundarias o motivos secundarios.

Un ejemplo que nos puede ayudar a comprender esta distinción, es el siguiente: Juan al igual que todas las personas necesita alimentarse. Lo más probable que para satisfacer esta necesidad, busque un restaurante de comida rápida o un restaurante gourmet. Entonces, la búsqueda de alimento es primaria y biológica, mientras que la selección del cómo, generalmente proviene de sus necesidades secundarias.

## METAS

Las metas según Schiffman y Kanuk (2005) son los resultados deseados a partir de un comportamiento motivado. Todo el comportamiento humano está orientado al logro de metas. De modo que la motivación se asocia a las metas genéricas, por ejemplo, si un individuo le comenta a su padre su deseo de cursar un MBA, se estará en presencia de una meta genérica. Mientras si el mismo individuo manifiesta su deseo de cursar el MBA online de UNIACC, su objetivo se expresó como una meta específica por producto. A su vez, Schiffman y Kanuk (2005), proponen que la selección de metas tienen su explicación en que para todas las necesidades existen muchas metas diferentes y adecuadas y las personas elegirán una u otra dependiendo de sus cúmulos de experiencias pasadas, su capacidad física, su cultura, normas y valores entre otros factores.

La percepción que un individuo tiene de sí mismo influye también en las metas específicas seleccionadas. Los productos que un individuo posee, los que le gustaría tener y los que no le gustaría tener se perciben a menudo en términos de cual fielmente reflejan la autoimagen de ese individuo. Un producto que, según se percibe, es compatible con la autoimagen del consumidor tiene mayores probabilidades de seleccionarse que uno que no lo es (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 91). Según los autores mencionados, existe una relación entre las necesidades y las metas, ninguna puede existir sin la otra. Sin embargo, las personas no están conscientes de sus necesidades de la misma forma que lo están de sus metas. Por ejemplo que un joven no esté consciente de sus necesidades sociales, pero puede que busque grupos de amigos en las redes sociales.

Por lo general los individuos están más conscientes de sus necesidades fisiológicas que de sus necesidades psicológicas. La mayoría de la gente sabe cuando tiene hambre, sed o frío, y toma las medidas adecuadas para satisfacer tales necesidades. Esa mismas personas quizá no estén consciente de sus necesidades de aceptación, autoestima o estatus; sin embargo subconscientemente, se comportan de manera que se satisfagan sus necesidades psicológicas (adquiridas) (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 92).

## MOTIVACIONES POSITIVA Y NEGATIVA

La motivación para León Schiffman y Leslie Kanuk (2005) puede ser positiva o negativa, es decir tiene un sentido, una dirección. Por tanto, las personas pueden sentir atracción, un

impulso hacia un objeto o condición, o sentir una fuerza que los aleja de una condición u objeto. Por ello, consideran que algunos psicólogos, se refieren a “los impulsos positivos como necesidades, anhelos o deseos; y los impulsos negativos, como temores o aversiones” (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 92). Sin embargo, a pesar que las fuerzas motivacionales positivas y negativas parecen muy distintas en términos de actividad física (y, a veces, también emocionales), son similares en un aspecto básico: ayudan y sirven para activar y mantener el comportamiento humano. Dado lo anterior, se puede encontrar como sinónimo a las necesidades, anhelos y deseos. También se podría encontrar como distinción entre anhelos y necesidades, en especial, al definir anhelos como necesidades específicas por un producto. A su vez, se podría considerar una diferencia entre deseos por un lado y anhelos y necesidades por otro. Para efecto de este curso se considerará que el deseo es una manifestación particular, una forma específica para satisfacer una necesidad. Asumiendo que:

Las necesidades, los anhelos o los deseos pueden crear metas que son positivas o negativas. Una meta positiva es aquella hacia la cual se dirige el comportamiento; así, a menudo se refiere como un objeto buscado. Una meta negativa e aquella hacia la cual se aleja el comportamiento y se refiere como objeto evitado (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 93).

## MOTIVOS RACIONALES VERSUS EMOCIONALES

Algunos conductistas, según León Schiffman y Leslie Kanuk (2005), hacen una distinción entre lo que se denominan motivos racionales y motivos emocionales. Utilizando el término racionalidad en el sentido económico tradicional, el cual se explica como que cada individuo realiza un análisis racional entre costos y beneficios, eligiendo la acción con tenga mayor beneficio que costos. A su vez, si las alternativas tienen igual beneficio se seleccionará la de menor costo. Los motivos emocionales implican la selección de metas de acuerdo con criterios personales.

La suposición de esta distinción radica en que las decisiones basadas en lo afectivo, no maximizan necesariamente la utilidad. En general, la toma de decisiones es de carácter personal, lo cual hace muy difícil determinar o generalizar si las decisiones son racionales o emocionales.

### Ciclo motivacional

Idalberto Chiavenato (2007) propone que el punto de partida del ciclo motivacional es una necesidad, la cual rompe el estado pleno y produce un estado de tensión, desequilibrio o insatisfacción, que lleva al individuo a desarrollar una acción o a elegir un comportamiento que sea capaz de liberar la tensión. Si la elección es la correcta, eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, liberará la tensión. Una vez satisfecha la necesidad, el individuo retorna a su estado

normal de equilibrio. Este ciclo se repite, lo cual produce un aprendizaje y el éxito refuerza el comportamiento.

En algunas oportunidades la necesidad no se puede satisfacer en el ciclo motivacional y puede originar frustración, la cual provoca el surgimiento de una barrera u obstáculo que dificulta la liberación; entonces, al no encontrar una salida normal, el organismo busca vías indirectas de salida, descontento, agresividad, tensión nervioso, insomnio u otras.

Existe la posibilidad de que la frustración no aparezca a pesar de no ser satisfecha la necesidad. Esto se puede explicar dado que la frustración puede transferirse o compensarse, generalmente sucede cuando la satisfacción de otra necesidad, logra reducir o calmar la necesidad no satisfecha.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: “el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medidas de que van apareciendo” (Chiavenato, 2007, p. 71).

## JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN ABRAHAM H. MASLOW

La teoría de Abraham H. Maslow según Chiavenato (2007) se basa en el principio de que los motivos del comportamiento humano, residen en el propio individuo. Sus motivaciones provienen de fuerzas que existen en su interior.

Si bien las personas pueden ser conscientes de la necesidad de satisfacer algunas necesidades hay otras que no son tan evidentes o bien que se focalizan en ellas solo cuando se dan ciertas condiciones.

Acorde a lo anterior Abraham Maslow propone las siguientes jerarquías:

- a) Necesidades fisiológicas.
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades sociales.
- d) Necesidades de estima.
- e) Necesidades de autorrealización.

Acorde a lo anterior, las necesidades humanas jerarquizadas por Abraham Maslow se pueden detallar de la siguiente manera (Chiavenato, 2007):

a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.). Son las más básicas de todas las necesidades. Así, por ejemplo, una persona que carece de alimento, sentirá con más fuerza la necesidad de enfocarse a satisfacer su hambre de comida que cualquier otra cosa. Por tanto, si todas las necesidades están sin satisfacer y el organismo, por tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las restantes necesidades simplemente pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo.

b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones). Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas o cubiertas, darán paso a que la persona pueda aspirar a otras esferas sociales, surgirá una nueva serie de necesidades, que se pueden

clasificar aproximadamente como necesidades de seguridad. Entre estas se cuentan la estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites de protección, entre otras.

c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.). Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, surgirán las necesidades de afecto y sentido de pertenencia.

Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia o necesidad de contar con amigos, compañeros, hijos. El sentido de pertenencia ocurre respecto a la vecindad, el país, el clan, la pandilla propia, los compañeros, etc.

d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.). Las personas, como parte de la sociedad, tienen necesidad o deseo de una valoración, de autorrespeto o de autoestima, y de la estima de otros. Por tanto, deseos de fuerza, de logro, de adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad son esferas en las que se desea destacar o afianzar. Deseos de reputación o prestigio, el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio.

e) Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.). Su aparición solo se comprende y nace como necesidad a satisfacer en la medida que todas las necesidades anteriores han quedado resueltas y satisfechas.

Por tanto, esta esfera se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia.

## OTRAS TEORÍAS MOTIVACIONALES

Frederick Herzberg y la Teoría de los Dos Factores:

Según Idalberto Chiavenato (2007) Frederick Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo. De modo que este relaciona la motivación con el ambiente y, por tanto, propone dos factores claves a considerar: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Que se pueden resumir:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; esto quiere decir; condiciones físicas y ambientales de trabajo, sueldo, beneficios, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el clima organizacional, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores motivacionales: tienen relación con la satisfacción que tiene el individuo con el cargo y con el tipo o la naturaleza de actividades que realiza. Es así entonces, los factores motivacionales tienen relación con el desarrollo profesional, personal, reconocimiento y autorrealización.

Teoría de la Valencia- Expectativa de Vroom

Víctor Vroom propuso una teoría que se basa en las diferencias individuales. Respecto de esto Idalberto Chiavenato (2007) explica que en cada individuo se presentan tres factores que determinan la motivación para producir:

Los objetivos individuales: se relaciona con la voluntad para alcanzar objetivos.

La relación: relación percibida entre la productividad y el logro de sus objetivos.

La capacidad: capacidad individual para influir en su propio nivel de productividad.

### Edward E. Lawler y la Teoría de la Expectativa

Edward E. Lawler descubrió que el dinero puede motivar no solo el desempeño, sino también, el compañerismo y la dedicación en la actividad laboral.

Idalberto Chiavenato, resume este presupuesto de Lawler apuntando a:

Verificó que el poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto de que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero o el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones (Chiavenato, 2007, p. 83).

Entre las razones más importantes o reiterativas se encuentran (Chiavenato, 2007):

1. Tiempo transcurrido entre el desempeño y el incentivo salarial.
2. Las evaluaciones de desempeño no producen distinciones salariales.
3. La política salarial y su relación con las políticas gubernamentales, en función controlar la inflación.
4. Perjuicio heredado por la antigua teoría de las relaciones humanas. Basada en Taylor.

En torno a este planteamiento Idalberto Chiavenato (2007) logró dos conclusiones:

- 1) Las personas desean ganar dinero. Dado que el dinero sirve para satisfacer las necesidades primarias y, además, se puede utilizar para satisfacer las necesidades sociales. En síntesis el dinero es un medio no un fin.
- 2) Si el trabajador logra percibir que su esfuerzo y su desempeño son posibles y logra ver la relación del esfuerzo con la recompensa del dinero, entonces estará dispuesto a mejorar su desempeño.

### Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ª edición). México: McGraw-Hill.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*, (8ª edición). México: Pearson.