

**Trabajo de Grado
Proyecto de Investigación
CICCO
Resúmenes Analíticos de Comunicación
Artículo Científico**

**Director del Proyecto
Daniel Fernando López Jiménez**

**Grupo de Investigación
Víctor Daniel Faura Mendoza
9911617**

**Facultad de Comunicación Social y Periodismo
Universidad de La Sabana
Chía**

RESUMEN

La clave de la productividad es un buen ambiente organizacional que depende de la planeación estratégica del departamento de comunicaciones cuyo objetivo es identificar el espacio de acción de la empresa, capacitar a los directivos, establecer mecanismos de comunicación, mantener una unidad de propósito institucional, preparar a los empleados para posibles cambios y anticipar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades. Así pues, la comunicación organizacional debe ser abierta, fluida, espontánea, clara, precisa y transversal.

Por esto los líderes deben garantizar su bienestar a partir de una administración acertada que permite que los empleados aprovechen la totalidad de sus capacidades. Este diseño permite generar una cultura de trabajo en equipo ya que aseguran la productividad y rentabilidad.

ABSTRACT

The key of productivity is a good organizational environment which depends on the strategy planning that the communications department develops, whose objective is to identify the action space of the enterprise, make members capable and able, establish communication mechanisms, maintain a unity of institutional purposes, prepare workers for possible changes and anticipate constructively the lived experiences and new opportunities. In short words, organizational communication must be opened, fluid, opened up, clear and precise.

That's why the leaders must guarantee their comfort starting from a good administration which permits that the workers make good use in its totality of their capacities. This design allows generating a working in team culture because it assures productivity and profit value.

PALABRAS CLAVE

Organización, Productividad, Espíritu Empresarial, Planeación Estratégica, Liderazgo, Riesgos, Cambio, Gerencia, Cultura Organizacional, Liderazgo.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

Artículo Científico

Por Daniel Faura

La presente investigación sobre el estado del arte de textos referentes a estrategias de comunicación organizacional en Colombia, tuvo como limitante la poca investigación sobre este tema en el área de la comunicación. La mayoría de los textos existentes son recopilaciones o están basados en autores extranjeros y en su mayoría enfocados a la administración de empresas.

✓ “Propuesta de un Modelo de Planificación para grupos que trabajen con Medios de Comunicación”¹

Esta fue una investigación realizada en la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación Social, Sección de Metodología en 1987. Plantea la necesidad de asumir un modelo de planificación de la comunicación para instituciones y grupos que trabajen la comunicación social. La propuesta parte desde un recorrido de análisis y crítica de las corrientes que han inspirado hasta el momento el pensamiento y el quehacer de la comunicación desde las escuelas del pensamiento clásico hasta las últimas reflexiones que han surgido en el continente Latinoamericano.

Se presenta la planeación en la comunicación como herramienta de revisión y creación de nuevas estrategias en instituciones y organizaciones.

También se elaboró un modelo teórico que permite evaluar y plantear una forma de comunicación en instituciones y organizaciones que responden a aspiraciones colectivas.

Por otro lado, se plantea la investigación participativa como el modelo de mayor acierto en la planificación.

✓ “Sistema total de calidad en el trabajo y sus perspectivas en la empresa colombiana”²

Patrocinado por la Escuela de Administración de Negocios – EAN, el artículo presenta los pilares conceptuales y las principales herramientas utilizadas para el manejo de la Calidad Total en el Trabajo, estrategia gerencial del éxito que ha venido siendo desarrollada por las empresas a nivel internacional, principalmente japonesas.

¹ MONTOYA, 1987

² URIBE, 1989:22

El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades. Por eso la gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado.

La calidad total en el trabajo significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en la garantía y el control de la calidad de su trabajo, desde el origen del mismo.

✓ “Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo”³

Patrocinado por la Revista Escuela de Administración de Negocios, busca demostrar que el planteamiento de las estrategias empresariales no es un problema complejo para las organizaciones. Recalca la necesidad que existe al interior de las empresas, independientemente del sector al cual pertenezcan, de su tamaño y forma de organización, de definir y concretar por escrito sus planes estratégicos y propone tres planteamientos básicos y un modelo a partir del cual, cualquier empresa con el apoyo de los directivos puede iniciar el proceso de planeación estratégica.

El artículo es vanguardista al tocar el tema de la planeación estratégica como un conjunto de acciones concretas, plasmadas en un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles en una organización. Es un texto claramente académico, pero con aplicación real en la empresa por contar con una metodología clara y sistemática. Igualmente, El autor recopila y dice lo esencial para llevar a cabo un plan estratégico exitoso. La clave está en la organización y la planeación. También se llega a la conclusión de la necesidad de estudiar los casos particulares dentro de la empresa. Saber las fortalezas de las partes, hace que se puedan aplicar en favor del todo. Finalmente, Es fundamental tener un norte, saber para dónde se va, ¿cual es la misión? y con qué se cuenta para llegar a ese objetivo.

✓ “Recursos de Información”⁴

Este artículo patrocinado por la Escuela de Administración de Negocios – EAN, describe cómo frente al reto de la Apertura Económica, las empresas se ven abocadas a tomar decisiones cada vez mas, con menos disponibilidad de tiempo. Por tanto, el planteamiento y uso racional de los recursos de información son determinantes, en la buena gestión empresarial.

La aplicación de la información instantánea se ha convertido en herramienta determinante para la Gerencia General y funcional en la toma de decisiones estratégicas y tácticas.

El reto de los gerentes colombianos consiste en la creación de ambientes ricos en información que faciliten el proceso de solución de problemas, de toma de decisiones y que permitan conocer la oferta y la demanda de bienes y servicios no solamente en la economía doméstica sino en los mercados internacionales.

Los recursos de información requieren de un análisis interno y externo integral para poder enfrentarse a las fuerzas que lo presionan, tales como la apertura económica en al hábito

³ VELA, 1989: 7

⁴ FERES Y PINZÓN, 1990: 48

externo y los usuarios en el interno.

La misión, la filosofía institucional y los objetivos organizacionales guían y orientan el proceso de la Gerencia Estratégica. La Estrategia Corporativa constituye el eje fundamental del proceso de la Gerencia Estratégica.

El gerente de hoy y de la década debe estar comprometido en la gerencia estratégica de los recursos de información, si tiene dentro de sus presupuestos ubicar su empresa en una posición de liderazgo y competencia acordes con las necesidades de una organización que se enfrenta constantemente a un entorno cada vez más amplio, turbulento y generador de grandes volúmenes de información que en una u otra forma presiona las economías del mundo.

✓ “Identidad Visual como comunicación en las Organizaciones”⁵

Este documento patrocinado por la Pontificia Universidad Javeriana es un estudio de la identidad visual para las organizaciones teniendo como base el logotipo, logo-símbolo, símbolo, nombre, color, tipografía, formas, etc. Se tomaron 10 empresas colombianas con las cuales se quiso demostrar que por medio de un trabajo visual producto de un exhaustivo estudio, se puede lograr una imagen de eficiencia y desarrollo en tecnologías para captar un mayor número de clientes externos.

El autor es reiterativo en la premisa de que la imagen vende servicio, lo cual no es malo si no fuera porque el estudio no tiene un aparte dedicado a los clientes estratégicos, esta inconsistencia se podría explicar por cuanto la investigación se hizo a finales de los años ochentas y esta tendencia es relativamente reciente. La imagen corporativa de una empresa no puede ser producto de un repentino golpe de creatividad. Su creación debe ser la conjugación entre un cuidadoso estudio de mercadeo unido a la genialidad de un profesional de la imagen.

Según el texto, la marca es el mayor activo de cualquier empresa que tenga como objetivo un posicionamiento social. Los clientes internos deben apersonarse de la imagen corporativa de la empresa. Por último, debe haber una coherencia entre imagen y servicio.

✓ “¿Comunicación Organizacional Eficiente?”⁶

Este artículo fue patrocinado por Editorial Legis, Merca legis y Revista Clase Empresarial y plantea que a partir del resultado de una investigación en 200 empresas colombianas, se ha descubierto que tener un departamento de comunicaciones en la empresa genera un mejor clima empresarial y por lo tanto más productividad en la empresa.

Sólo el 3% de las empresas tienen un departamento especializado en comunicaciones y las personas que laboran este tipo de áreas y programas no son comunicadores sino administradores de empresas.

La comunicación Interna en las empresas es la responsable actualmente, tanto de los éxitos, como de los problemas y crisis.

⁵ RODAS y TALERO, 1990

⁶ Revista Clase Empresarial. 1994: 49

Las empresas colombianas son consientes que la comunicación interna es un factor indispensable para obtener buenos resultados laborales y corporativos. Los gerentes piensan en la capacitación como medio de desarrollo integral y para ello, buscan el apoyo de firmas especializadas, de seminarios y conferencias, programas de calidad o mejoramiento continuo, lectura de libros o conocimiento de personal especializado.

✓ “¿Está su Empresa Incomunicada?”⁷

Patrocinado por la Revista Clase Empresarial, II Congreso Nacional de Relaciones Públicas y Protocolo, hace una breve reseña de lo que va a ser el mundo de las organizaciones en el siglo XXI partiendo de resultados de investigaciones realizadas en diferentes países. Hace referencia al avance tecnológico y las facilidades que este va a fundar en la comunicación con el cliente.

Las organizaciones trabajan para ganar, y para ello es necesario ejecutar altos e intensos niveles de comunicación persuasiva y asertiva.

La comunicación organizacional será, más que nunca, abierta, fluida, espontánea, clara, precisa y transversal, y son estas características las que incentivan el nivel de competitividad de la empresa, esto hace indispensable la creación de un departamento estratégico de comunicación en la empresa. El comunicador será inherente a la capacidad de desarrollo de cualquier humano. Y más de un directivo.

✓ “Comunicación Organizacional: Soporte Estratégico de la Administración.”⁸

Este artículo patrocinado por la Revista Carta Administrativa, plantea las soluciones para tener un mejor clima empresarial partiendo de la información que maneje la empresa para que los empleados se sientan más identificados y a su vez más comprometidos con lo que está haciendo.

El ambiente de trabajo determina la eficacia de las actividades de la organización por lo tanto, es relevante que desde todos los departamentos exista una comunicación eficaz. La creación de sistemas formales de comunicación institucional no aseguran el nivel de información en la entidad, no se puede hablar de procesos de comunicación cuando solamente existen medios de información.

El objetivo de los sistemas de comunicación institucional debe ser incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios en la entidad. La comunicación es un factor estratégico de la gestión, además de considerar los aspectos fundamentales tiene que estar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales.

Los sistemas de comunicación formal en las instituciones deben ser un soporte para el desarrollo de todos los programas de la organización, puesto que las grandes ideas sólo son posibles de llevar a la realidad y de potencializarse en la medida en que todos los funcionarios las entiendan, acepten y compartan.

⁷ CALDERÓN, 1995

⁸ CORREA, 1995

✓ “Clima Organizacional y Productividad Laboral”⁹

Este es artículo patrocinado por la Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional que busca mostrar al gerente de la organización, lo que realmente es el clima empresarial y como afecta este a la productividad y a éxito de la empresa. Para ello, se prueba la teoría, a través de varios sistemas especiales a nivel mundial con los que se mide el estado del clima organizacional de la empresa.

Cuando el clima Organizacional es bueno suele registrarse una buena productividad. Cuando el Clima Organizacional es pobre tampoco suele ser buena productividad.

El clima organizacional es un agente regulador muy importante del sentido de compromiso y la calidad de imagen de los mandos no tiene una incidencia fuerte en el compromiso pero si un impacto importante en el clima organizacional en general.

El clima organizacional disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa y no es homogéneo en la compañía, esto quiere decir que pueden haber dependencias o áreas funcionales con un excelente clima junto a dependencias con un clima poco positivo dentro de la misma empresa.

✓ “El Líder en la Empresa”¹⁰

Patrocinado por la Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, es el marco de referencia teórico que explica por qué existen organizaciones exitosas. Frente a la pregunta empresarial de cómo lograr una organización triunfadora este marco de referencia explica “el qué” del éxito organizacional.

Con respecto a la pregunta sobre ‘el cómo’ lograr dicho éxito, nos atenemos al principio de que detrás de un claro “qué” reside un cómo mucho más claro. La metodología con la cual todo este modelo se desarrolla, se desprende naturalmente de la comprensión íntima de cada uno de los elementos que explican la naturaleza del fenómeno empresarial analizado en el marco teórico.

Por ello, este artículo busca lograr comprensión sobre el qué del éxito empresarial, es decir sobre los fundamentos de cualquier buen plan de desarrollo que busque acertar en el cambio y desarrollo de cualquier organización. El avance sobre cómo se instrumenta este modelo, sale por añadidura de la comprensión de estas primeras ideas, y corresponde a una segunda fase de profundización de la pregunta inicial.

El éxito de una organización radica en su funcionamiento armónico gracias a una estrategia acertada.

Todo depende, en últimas; de las personas. Por esto los líderes deben garantizar su bienestar.

Un buen líder marca la pauta con su ejemplo.

Lo que importa finalmente es que haya aprendizaje.

⁹ TORO, 1996

¹⁰ CARDONA, 1997

Hay que readecuar por completo las organizaciones.
Una organización exitosa se define por su cultura.

✓ “Los Manuales de Procedimientos, diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo”¹¹

El texto, patrocinado por la Biblioteca Jurídica Dike, es un estudio sobre las diferentes etapas de elaboración de manuales de procedimiento con sus principales factores de riesgo. Define conceptos como “resistencia al cambio”, al igual que estrategias para minimizar esta variante.

El texto enuncia las diferentes fases o etapas a cumplir en el trabajo de elaboración de los manuales de procedimientos, con sus principales factores de riesgo.

Prepara un cronograma de trabajo para adelantar la elaboración de los manuales de la empresa.

Define conceptos referentes a todo lo que implica el cambio en una empresa.

Se enumeran las principales reacciones o manifestaciones de la resistencia al cambio en el diseño de los procesos.

Define estrategias para minimizar la resistencia al cambio.

✓ “Diseño de un programa de evaluación de desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo”¹²

En el presente escrito, patrocinado por la EAN (Escuela de Administración y Negocios), se exponen los fundamentos para una Propuesta de Diseño de un proceso para la Evaluación de Desempeño y Desarrollo de equipos de trabajo. Este diseño permite generar una cultura de trabajo en Equipo, a través de un programa de incentivos que estimula a los que logran resultados superiores a lo normal y sobresalientes, de acuerdo con los índices de gestión definidos entre el equipo, el líder y el facilitador.

Las organizaciones dependen del desempeño de sus grupos de trabajo para asegurar productividad y rentabilidad. En la organización deben haber establecidos estándares de medición para comparar el rendimiento individual de cada persona.

Los líderes eficientes deben centrarse en principios que les permitan crecer, cambiar e innovarse.

La prioridad principal del trabajo en equipo es la realización de la tarea, ejecutar.

La solución de problemas exige creatividad e innovación.

El cambio es una única esencial y constante en la organización.

✓ “Los juegos gerenciales”¹³

Patrocinado por la Revista Escuela de Administración de Negocios, trata sobre los juegos de simulación gerencial. Han sido diseñados como una herramienta didáctica que facilita el aprendizaje de la administración empresarial y como un ejercicio de entrenamiento para

¹¹ MARTÍNEZ, 1997

¹² MAYA, LORDUY y CARVAJAL, 1997: 20

¹³ RODRÍGUEZ 1998: 35

ejecutivos de empresa que deseen desarrollar habilidades en la toma de decisiones gerenciales dentro de la actividad administrativa.

En el artículo se pretende mostrar de una manera general qué son los juegos de simulación, en qué se fundamentan, cuáles son sus objetivos, cómo es la metodología de operación y finalmente las ventajas y limitaciones en su aplicación.

Es un método didáctico que genera gran interés y motivación de los participantes.

Es un proceso mediante el cual se aprende haciendo. Se ha demostrado que las personas aprenden con mayor rapidez y profundidad cuando participan activamente, que cuando son receptores pasivos.

Se alcanza un contexto dinámico para el estudio de los problemas de la alta gerencia empresarial.

Se puede verificar rápidamente la efectividad de las decisiones desde el punto de vista de resultados y realizar los ajustes necesarios para rectificar las desviaciones con lo planeado.

Se facilita, en corto tiempo, asimilar, analizar y aplicar conceptos teóricos generales en situaciones concretas.

Es un buen laboratorio para el manejo y asignación de recursos, porque al ser éstos limitados se requiere administrarlos de la mejor manera posible con el fin de lograr la máxima productividad

Es un medio apropiado para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, ya que depende de las decisiones que simultáneamente está tomando la competencia y los cambios del entorno económico.

Es una experiencia dinámica y personalizada que se va construyendo paso a paso y en donde el punto de partida para cada proceso de toma de decisiones lo trae el participante de sus propios aciertos y equivocaciones anteriores.

✓ “El aprendizaje en la organización, factor de competencia empresarial”¹⁴

En el presente artículo, patrocinado por la EAN (Escuela de Administración y Negocios), se usó de capacidad de aprendizaje organizacional, basados en la investigación hecha sobre la definición de aprendizaje, conceptualizada por Argyris. Se trata de ver cómo el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se pueden manifestar de dos maneras: Aprendizaje de lazo sencillo y aprendizaje de lazo doble; se acompaña del aporte de la cibernética como modelo en las organizaciones. Para desarrollar dicho concepto fue necesario incluir las definiciones de organización, capacidad y aprendizaje organizacional, definiendo así cuáles son los factores que inhiben y promueven el aprendizaje organizacional, para sugerir luego los criterios con los que se pueda elaborar un instrumento de medición que evalúe la capacidad de aprendizaje organizacional.

¹⁴ ACOSTA, 1999: 114

En suma, la capacidad de aprendizaje en las organizaciones depende íntimamente de su capacidad para detectar y corregir errores y esto conlleva a los dos tipos de aprendizaje mencionados anteriormente.

Se Toma la comunicación como ciencia en las organizaciones por medio de la cibernética. En la Organización el único elemento que puede influir sobre la calidad humana es el medio ambiente.

El medio ambiente es la suma de la cultura y el clima organizacional.

El avance tecnológico es una exigencia básica para que cualquier organización se mantenga competente.

La autocrítica y la detección de errores individuales aumentan la capacidad de la organización.

✓ “La racionalidad instrumental y comunicativa en las organizaciones empresariales”¹⁵

Patrocinado por la Escuela de Administración de Negocios - E. A. N. Las relaciones sociales son fundamentales para cumplir los objetivos de la organización empresarial y para ello es necesario formar una racionalidad predeterminada, esto quiere decir que quienes han pensado en esta actividad, han elaborado un conjunto de concepciones, creencias y percepciones, sobre las características del mercado, la relación con otras instituciones y la forma como se valora el ser humano.

La organización mecanicista y la élite tecnocrática, que genera la racionalidad instrumental, es funcional y productiva cuando los mercados a escala son regulares, cuando el mercado no exige flexibilización en la producción y en la conducta de los operarios, pero con la revolución de los medios tecnológicos y de la comunicación disminuye la productividad para este tipo de organizaciones, porque los horizontes de las personas en organizaciones mecanicistas son limitados y el progreso del conocimiento para el trabajo muy escaso en relación con las nuevas exigencias de cambios muy rápidos y en corto tiempo. Por lo tanto, la concepción mecanicista y la racionalidad instrumental son limitantes para el crecimiento humano y productivo de las empresas.

La organización debe ver más allá de sus fronteras y disponer de información que le permita estar al día con los cambios del mercado, con los cambios en la población, con las nuevas materias primas que llegan, con las nuevas tecnologías que surgen desde la competencia empresarial o desde los nuevos paradigmas de la ciencia y el conocimiento.

✓ “Metodología para la Solución de Problemas Algorítmicos”¹⁶

Patrocinado por la Revista Escuela de Administración de Negocios. La solución de problemas algorítmicos es un tema que concierne a muchas especialidades. En ciencias de la computación” es necesario acordar como metodología para la solución de dichos problemas, con el propósito de mantener un lenguaje común a la hora de abordarlas.

¹⁵ LÓPEZ, 1999: 85

¹⁶ AMADOR y ROJAS, 1999: 64

Escogí este texto porque a mi criterio es un comienzo de tomar la comunicación como una ciencia.

Es necesario informar sobre las innovaciones realizadas para lograr el algoritmo solución (creatividad para resolver el problema), las herramientas necesarias (otros algoritmos, funciones, librerías, fragmentos de textos. Apoyo de compañeros o profesionales).

Nuevas experiencias, dificultades para la obtención del problema y su solución.

Sustento matemático de la solución. (Comunicación Org. como ciencia)

Son comentarios que apuntan a sugerir a personas que se enfrentan al mismo problema o a problemas similares.

Surge la pregunta en qué otros problemas se puede utilizar esta solución y su algoritmo.

✓ “Control de Calidad, la técnica inadecuada”¹⁷

El texto, patrocinado por Inexmoda (Instituto para la Exportación de la Moda), es claro en plantear que sólo mediante la planificación y la implantación estratégica de la administración por calidad total, se logrará integrar un cambio cultural hacia el mejoramiento de una variable de calidad de carácter permanente.

La aplicación de metodologías, herramientas y técnicas para mejorar la calidad de productos y servicios en las organizaciones tiene como condición necesaria para su implantación efectiva, el cambio en los principios rectores de la administración de la empresa. La administración por calidad total provee dichos principios rectores, los cuales serán los factores críticos de éxito para las organizaciones que sobrevivan y continúen siendo viables en el siglo XXI.

La ausencia de los cinco principios rectores explicados en este trabajo, es la causa principal que impide a las empresas e instituciones proporcionar productos y / o servicios capaces de competir en los mercados globales.

✓ “La empresa: Escenario de convivencia”¹⁸

El libro, patrocinado por “Entre Todos: Programa de Convivencia Ciudadana”, plantea las estrategias como planes de acción utilizados para lograr un objetivo. En este caso todos los planes tienen como pilar principal a la comunicación y buscan reforzar los niveles de convivencia dentro de la organización.

Los grupos deben ser ubicados en lugares cerrados y diferentes a la dinámica laboral diaria. El uso de facilitadores experimentados es fundamental.

¹⁷ ICAZA, JÁUREGUI y MORREL, 2000

¹⁸ VÁSQUEZ, LEÓN y CASTRO, 2002

Los materiales didácticos son esenciales, al igual que toda herramienta que facilite el aprendizaje del concepto.

Es aconsejable dividir los grupos si el número total de integrantes es muy grande.

Es recomendable reconocer y aceptar a un líder en cada grupo.

✓ “La empresa asociativa: Integración Grupal Empresarial”¹⁹

Este texto, patrocinado por el Ministerio de trabajo y seguridad social, plantea cómo realizar una investigación para llevar a cabo una integración grupal por medio de interrogante tales como: ¿Cómo llevar a un núcleo disperso de trabajadores o pequeños productores a integrarse en un grupo sólido y estable capaz de gestionar colectivamente una empresa rentable?. Reseña una metodología teórico práctica en la que los trabajadores viven la experiencia de la planeación de la empresa y a su vez avanzan en el conocimiento de las características de la empresa asociativa.

El planteamiento esencial de esta investigación es aprender sobre la práctica más que sobre la teoría.

Todos los ejercicios que sirvan a los participantes para construir algo entre todos son validos.

Todo socio debe hacer un aporte mínimo para financiar su empresa para sentirla suya y así actuar con más empeño.

El estudio de prefactibilidad es un consiste en una primera investigación de las condiciones técnicas y de mercado de los bienes o servicios que se propone producir el grupo en formación.

La experiencia muestra que la práctica del estudio de prefactibilidad en forma participante lleva a los trabajadores a irse dando formas elementales de organización espontánea.

✓ “Planeación estratégica (Gerencia Integral del a pequeña y mediana empresa)”²⁰

Unidad patrocinante: Colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario.

El texto define algunos propósitos de una planeación estratégica tales como identificar el espacio de acción de la empresa para facilitar la gerencia, capacitar a los niveles directivos, establecer mecanismos de comunicación, mantener una unidad de propósito institucional y preparar a los miembros de la organización para anticipar cambios y aprovechar cambios y anticipar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.

Se dan herramientas y argumento de juicio para identificar un espacio o campo de acción de la empresa en pro del desarrollo de la gerencia.

Se aplican estrategias para anticipar y enfrentar problemas en la organización.

Es aconsejable capacitar a los niveles directivos de la organización por la importancia que revisten como punta de lanza en la empresa.

Son necesarios mecanismos de comunicación para actuar en momento críticos.

¹⁹ Serie guía metodológica

²⁰ Conferencista: Luis Eduardo Puerto R.

Es importante aprovechar las experiencias vividas por cada miembro de la organización para aprovecharlo constructivamente en nuevas oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 ACOSTA Salas Luz Amparo, “El aprendizaje en la organización, factor de competencia empresarial”, *Revista Escuela de Administración de Negocios* (Bogotá) N° 37 (May/Ago. 1999) – p.:114 - 125.
- 📖 AMADOR Montaña José Francisco, ROJAS Montero John Alexander, “Metodología para la Solución de Problemas Algorítmicos” *Revista Escuela de Administración de Negocios* (Bogotá) N° 38 (Sep./Dic. 1999) – p.:64 - 76.
- 📖 CALDERÓN Augusto, ¿Está su Empresa Incomunicada?, *Revista Clase Empresarial* Edición 29 Noviembre de 1995.
- 📖 CARDONA Escobar Mauricio, “El Líder en la Empresa”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, N° 53. 1997.
- 📖 CORREA Gallego Margarita, “Comunicación Organizacional: Soporte Estratégico de la Administración”. *Revista Carta Administrativa – Edición Especial* 81 y 82. Octubre 1994 – Marzo 1995.
- 📖 FERES Sahid C., PINZÓN H. Fabiola “Recursos de Información”, *Revista Escuela de Administración de Negocios* – N° 11 – Mayo – Agosto 1990 (48 - 65)
- 📖 ICAZA Patricia, JÁUREGUI Carlos, MORREL Tomas C., “Control de Calidad, la técnica inadecuada” *Memorias, Seminario Internacional de la Calidad Total*. 2000.
- 📖 LÓPEZ Rodríguez Luis Guillermo, “La racionalidad instrumental y comunicativa en las organizaciones empresariales”, *Revista Escuela de Administración de Negocios* – N° 36 – Enero – Mayo 1999 (85 - 95)
- 📖 MARTÍNEZ Bermúdez Rigoberto, *Los Manuales de Procedimientos, diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo*. Biblioteca Jurídica Dike 1997. 2da Edición.
- 📖 MAYA Martha L.. LORDUY Martha H.. CARVAJAL Martha C., “Diseño de un programa de evaluación de desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo”, *Revista Escuela de Administración de Negocios* (Bogotá) N° 31-31 (Ene/Ago. 1997) – p.:20 - 26.
- 📖 MONTOYA Chavarriaga Alma Delia, “Propuesta de un Modelo de Planificación para grupos que trabajen con Medios de Comunicación”, *Pontificia Universidad Javeriana* 1987.
- 📖 PÉREZ Uribe Rafael, *Sistema total de calidad en el trabajo y sus perspectivas en la empresa colombiana*, *Revista Escuela de Administración de Negocios* N° 8 – Mayo – Agosto 1989 (22 - 32)

- 📖 Serie guía metodológica, “La empresa asociativa: Integración Grupal Empresarial”, Cooperación técnica SENA – HOLANDA.
- 📖 PUERTO R. Luis Eduardo “Planeación estratégica (Gerencia Integral del a pequeña y mediana empresa)” CEC Centro de Educación Continuada. Área económica – administrativa.
- 📖 Revista Clase Empresarial. ¿Comunicación Organizacional Eficiente? Edición 7. Enero 1994 Pag. 49 – 51 y Mercalegis – Compañía de Mercado Directo Especializado en Investigaciones y Estudios de Opinión. Edición 7. Enero 1994 Pag. 49 – 51.
- 📖 RODAS Lucelly y TALERO Ximena, “Identidad Visual como comunicación en las Organizaciones” Tesis de Grado Pontificia Universidad Javeriana, abril de 1990.
- 📖 RODRÍGUEZ Herrera Walter , “Los juegos gerenciales”. Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 35 (Sep./Dic. 1998) – p.:35 - 44.
- 📖 TORO Álvarez Fernando, “Clima Organizacional y Productividad Laboral”, Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Edición 44. Enero – Abril 1996.
- 📖 VÁSQUEZ Peláez Liliana, LEÓN Gutiérrez Alberto, Laura Castro García, *La empresa: Escenario de convivencia*. Agosto 2002.
- 📖 VELA BERNATTE Fernando, “Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo” Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 7 (Ene./abr. 1989) – p.:7 - 14.

ÍNDICE

RAD 1	<i>Identidad Visual como comunicación en las Organizaciones</i>	2
RAD 2	<i>Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo</i>	5
RAD 3	<i>Los juegos gerenciales</i>	8
RAD 4	<i>Metodología para la Solución de Problemas Algorítmicos</i>	14
RAD 5	<i>El Líder en la Empresa</i>	21
RAD 6	<i>Control de Calidad, la técnica inadecuada</i>	28
RAD 7	<i>¿Está su Empresa Incomunicada?</i>	32
RAD 8	<i>¿Comunicación Organizacional Eficiente?</i>	34
RAD 9	<i>Comunicación Organizacional: Soporte Estratégico de la Administración</i>	36
RAD 10	<i>Clima Organizacional y Productividad Laboral</i>	38
RAD 11	<i>Propuesta de un Modelo de Planificación para grupos que trabajen con Medios de Comunicación</i>	42
RAD 12	<i>La empresa: escenario de convivencia.</i>	46
RAD 13	<i>Los manuales de Procedimiento: Diseño, elaboración, implantación y mejoramiento continuo</i>	48
RAD 14	<i>El aprendizaje en la organización, factor de competencia empresarial</i>	52
RAD 15	<i>Diseño de un programa de evaluación de desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo</i>	56
RAD 16	<i>Recursos de Información</i>	61
RAD 17	<i>La racionalidad instrumental y comunicativa en las organizaciones empresariales</i>	65
RAD 18	<i>Sistema total de calidad en el trabajo y sus perspectivas en la empresa colombiana</i>	70
RAD 19	<i>La empresa asociativa: Integración Grupal Empresarial</i>	74
RAD 20	<i>Planeación estratégica (Gerencia Integral del a pequeña y mediana empresa)</i>	78
MATRIZ		81



Daniel Faura Cód: 9911617

COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 001

TÍTULO: “Identidad Visual como comunicación en las Organizaciones”

AUTOR: Lucelly Rodas y Ximena Talero

PUBLICACIÓN: Tesis de Grado Pontificia Universidad Javeriana, abril de 1990.

UNIDAD PATROCINANTE: Pontificia Universidad Javeriana

PALABRAS CLAVE: Imagen Corporativa, Identidad Visual, Público Externo, Organización, Formas Visuales, Productividad, Espíritu Empresarial.

DESCRIPCIÓN: El documento es un estudio de la identidad visual para las organizaciones teniendo como base el logotipo, logo-símbolo, símbolo, nombre, color, tipografía, formas, etc. Se tomaron 10 empresas colombianas con las cuales se quiso demostrar que por medio de un trabajo visual producto de un exhaustivo estudio, se puede lograr una imagen de eficiencia y desarrollo en tecnologías para captar un mayor número de clientes externos.

FUENTES:

- 📖 BERLO K. David. *El Proceso de la Comunicación*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo. 1981.
- 📖 BONSHIEPE Gui. *Teoría y Práctica del Diseño Industrial*. Bogotá. Editorial Gustavo Gili S.A. 1978.
- 📖 CASTRO Dicken. *Forma Viva*. Bogotá. Editorial Escala. Colección Arquitectura, 1978.
- 📖 CONSUEGRA David. *De Marcas y Símbolos*. Bogotá. Editorial Triblos Ltda.. 1976.
- 📖 EVERET M. Rogers. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Libros Mc Graw Hill S. A. 1980.
- 📖 PETERS, THOMAS y WATTERMAN Robert. *En Busca de la Excelencia*. Bogotá. Editorial Norma, 1982.
- 📖 SALVAT EDITORES. *El Diseño Industrial*. Barcelona. Editorial Salvat S.A.. 1973.
- 📖 SILVA TÉLLEZ Armando. *La Comunicación Visual*. Bogotá, Ediciones Suramericana, 1978.

📖 PALACIOS TEJADA Luis. *Gestión de la Imagen Corporativa*. Bogotá. Editorial Norma, 1978.

CONTENIDO: Organizaciones escogidas:

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| 1. Clínicas (Ahorramas) | (Santa Fé) |
| 2. Bancos | (Occidente) |
| 3. Corporaciones de Ahorros | (Ahorramas) |
| 4. Hoteles | (Cosmos 100) |
| 5. cajas de previsión Social | (Caprecom) |
| 6. Supermercados | (Olímpica) |
| 7. Consultorios | (Clínica Santa Fé) |
| 8. Agencias de Turismo | (Tierra Mar Aire) |
| 9. Fundaciones | (Profamilia) |
| 10. Estaciones de Servicio | (Móvil) |

Las organizaciones utilizan hoy en día diferentes signos visuales para identificarse interna y externamente. Tales formas son el símbolo, el logo-símbolo, el logotipo, el nombre, el color, la tipografía, etc. los cuales adquieren importancia en la medida que son canales por los que se comunica un mensaje a un receptor; lo cual se proyecta en recordación de una imagen corporativa.

Lo anterior obliga a que el producto comunicativo visual no sea resultado del azar, sino de un estudio hecho por profesionales de la comunicación organizacional junto con expertos en diseño de imagen.

El tema es importante porque la organización se ve representada en un golpe visual, una imagen o una marca que, en la mayoría de los casos, es el mayor activo de una empresa por traducirse en identificación e identidad visual. Por tal razón, la imagen es una estrategia, una necesidad y lo más importante, es un respaldo en confianza.

En resumen, no basta con ofrecer un buen servicio o tener un excelente producto, se deben utilizar todos los canales de comunicación disponibles para reafirmar y caracterizar un nombre, un bien y un servicio.

METODOLOGÍA: Para la investigación de este trabajo de grado, se tuvo en cuenta el modelo de comunicación funcional que plantea David K. Berlo²¹ para la aplicación en la construcción de la imagen interna y externa de las organizaciones a través de su identidad visual.

Modelo de Comunicación Funcional de David Verlo

- ✓ La fuente de la comunicación
- ✓ El encodificador
- ✓ El mensaje

²¹ BERLO K. David. *El Proceso de la Comunicación*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo. 1981.

- ✓ El canal
- ✓ El decodificador
- ✓ El receptor de la comunicación

Por otro lado, se aplicó el aporte de Thomas Peters Y Roberth Watterman²² del libro “En busca de la excelencia” para conocer los ocho atributos que caracterizan a las compañías excelentes, innovadoras y eficientes.

Los Ocho Atributos

- ✓ Predisposición para la acción
- ✓ Acercamiento al cliente
- ✓ Autonomía y espíritu empresarial
- ✓ Productividad por el personal
- ✓ Movilización alrededor de un valor clave
- ✓ Zapatero a tus zapatos (Razón social de la organización)
- ✓ Estructura simple y poco personal
- ✓ Flexibilidad y rigor simultáneos

Se tomaron fotografías en las diez organizaciones para identificar de forma más precisa los elementos de la imagen que el público externo estaba percibiendo.

También se hicieron encuestas con preguntas cerradas donde se sondearon las clases de identidad visual que poseen las organizaciones escogidas. Una encuesta con preguntas abiertas también se realizó para saber si la imagen que se proyectaba era producto de un estudio hecho por especialistas de la comunicación.

De las diez empresas se escogió a una (Hotel Cosmos 100), para aplicar un modelo funcional con los diferentes elementos de la comunicación visual, sus técnicas y diversos niveles de expresión.

CONCLUSIONES:

- ✓ El autor es reiterativo en la premisa de que la imagen vende servicio, lo cual no es malo si no fuera porque el estudio no tiene un aparte dedicado a los clientes estratégicos, esta inconsistencia se podría explicar por cuanto la investigación se hizo a finales de los años ochentas y esta tendencia es relativamente reciente.
- ✓ La imagen corporativa de una empresa no puede ser producto de un repentino golpe de creatividad. Su creación debe ser la conjugación entre un cuidadoso estudio de mercadeo unido a la genialidad de un profesional de la imagen.
- ✓ Según el texto, la marca es el mayor activo de cualquier empresa que tenga como objetivo un posicionamiento social.

²² PETERS, THOMAS y WATTERMAN Robert. *En Busca de la Excelencia*. Bogotá. Editorial Norma, 1982.

- ✓ Los clientes internos deben apersonarse de la imagen corporativa de la empresa.
- ✓ Debe haber una coherencia entre imagen y servicio.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 002

TÍTULO: “Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo”

AUTOR: Vela Bernatte Fernando

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 7 (Ene./abr. 1989) – p.:7 - 14.

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Escuela de Administración de Negocios

PALABRAS CLAVE: Modelo, Estrategia, organización, liderazgo, plan estratégico, ejecución, estructura, programas funcionales, plan general, misión propósitos, riesgos, contingencias.

DESCRIPCIÓN: El contenido del artículo busca demostrar que el planteamiento de las estrategias empresariales no es un problema complejo para las organizaciones. Recalca la necesidad que existe al interior de las empresas, independientemente del sector al cual pertenezcan, de su tamaño y forma de organización, de definir y concretar por escrito sus planes estratégicos y propone tres planteamientos básicos y un modelo a partir del cual, cualquier empresa con el apoyo de los directivos puede iniciar el proceso de planeación estratégica.

FUENTES:

- 📖 BERTALANFFY, Ludwing Von. *Teoría general de los sistemas*.
- 📖 KAST, FREMONT y ROSENZWEIG. James. *Administración de Organizaciones*. Un enfoque de sistemas. México. McGraw Hill. 1982.
- 📖 STONER James. *Administración*. Bogotá, Prentice Hall International. 1983.
- 📖 SALLEWAVE Jean Paul. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá. Norma. 1986.

CONTENIDO: Hoy por hoy, las empresa más pequeñas abundan en estrategias, diversificación, innovación, mercadeo, publicidad, personal, tecnología, etc. Por tal razón, lo importante de este artículo es verificar si las acciones que se emprenden son realmente estratégicas.

Aún cuando no existe una formula simple que sea efectiva para toda clase negocios, el éxito en la formulación y ejecución de estrategias empresariales depende de una combinación de factores intelectuales, interpersonales y de liderazgo. Esta combinación señala la noción de relatividad de la estrategia.

Por tal razón, la formulación de un plan estratégico es una forma de determinar los fines realistas que una compañía puede perseguir, expresado en términos de hacia dónde debe, quiere y puede y cómo llegar allí; por lo tanto, no es un intento para predecir el futuro sino una manera de “crearlo”.

La estrategia empresarial puede ser analizada según diferentes puntos de vista:

1. Planeamiento descriptivo

Toda empresa, independiente del sector en el cual opere, de su tamaño y tipo de organización, debe tener un plan estratégico. A este respecto se puede afirmar que muchas empresas colombianas, si bien pueden haber adoptado estrategias, estas no están expresadas como un plan. Se requiere entonces concretar por escrito un documento que, aunque breve, describa la misión a largo plazo de la empresa y defina la forma como la compañía piensa alcanzar los objetivos (supervivencia, utilidad o desarrollo) que se propone.

La pregunta ¿Cuál es la estrategia de la empresa X? Es un buen comienzo para iniciar el planteamiento descriptivo de la estrategia empresarial ya que su respuesta permitiría la identificación de los componentes –objetivos, plan, programas y recursos- que la integran.

2. Planteamiento organizacional

Si se acepta que no hay acción empresarial sin actores y que para la obtención y el uso de los recursos, conforme a un plan, es necesario disponer una organización para asignar las tareas -roles- conducentes al logro de los objetivos, se concluye que cada estrategia está relacionada con una estructura, es decir, con el esquema organizacional de la empresa. La estructura se adopta, entonces, como un medio para asegurar, en principio, el éxito de la estrategia.

La selección de una estructura es contingente, esto es, depende de la estrategia y por tanto debe admitirse que no existe una estructura ideal y que todas las posibles no son valiosas por igual.

Al elaborar un planteamiento organizacional deberán ligarse las modificaciones de la estructura con los cambios estratégicos, teniendo en cuenta las siguientes variables que, en conjunto, integran lo que se denomina el esquema organizacional:

- ✓ La determinación de una estructura.
- ✓ La relación de las tareas a ejecutar.
- ✓ La instrumentación de los procesos de administración de recursos humanos.
- ✓ El seguimiento de un sistema de motivación y de incentivos.
- ✓ La administración de sistemas de decisión e información.

METODOLOGÍA: El artículo plantea una estructura para ejecutar una estrategia empresarial.

- ✓ Los objetivos de la estrategia deben estar claramente definidos.

- ✓ Debe hacerse un plan de acción que cubra toda a la empresa en su totalidad y a cada unidad o dependencia (departamentos, secciones, grupos)
- ✓ Deben existir programas que describan y midan las consecuencias para cada área funcional (finanzas, mercadeo, administración, personal, etc.) de la empresa.
- ✓ Se deben tener en cuenta los recursos disponibles y requeridos para llevar a cabo los programas.

El artículo también plantea un modelo de planeación estratégica el cual consta de tres fases:

Misión	Objetivos, estrategias y acciones	Contingencias
Paso 1: análisis de factores externos y sus impactos en a empresa.	Paso 1: Establecimiento de objetivos, ¿Qué debemos hacer?	Contingencias positivas
Paso 2: Medición de capacidades, fortalezas y debilidades.	Paso 2: Definición de estrategias, ¿Cómo? ¿Cuándo?	RIESGOS
Paso 3: Determinación de la misión actual y futura.	Paso 3: Definición de acciones específicas: ¿Quién? ¿Con qué? ¿Dónde?	Contingencias negativas

CONCLUSIONES:

- ✓ El artículo es vanguardista al tocar el tema de la planeación estratégica como un conjunto de acciones concretas, plasmadas en un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles en una organización.
- ✓ Es un texto claramente académico, pero con aplicación real en la empresa por contar con una metodología clara y sistemática.
- ✓ El autor recopila y dice lo esencial para llevar a cabo un plan estratégico exitoso. La clave está en la organización y la planeación.
- ✓ También se llega a la conclusión de la necesidad de estudiar los casos particulares dentro de la empresa. Saber las fortalezas de las partes, hace que se puedan aplicar en favor del todo.
- ✓ Es fundamental tener un norte, saber para dónde se va, ¿cual es la misión? y con qué se cuenta para llegar a ese objetivo.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 003

TÍTULO: “Los juegos gerenciales”

AUTOR: Walter Rodríguez Herrera

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 35 (Sep./Dic. 1998) – p.:35 - 44.

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Escuela de Administración de Negocios

PALABRAS CLAVE: Simulación, decisiones, ejecución, organización, estrategia, empresa, mercado, control, diagnóstico, alternativas.

DESCRIPCIÓN: Los juegos de simulación gerencial han sido diseñados como una herramienta didáctica que facilita el aprendizaje de la administración empresarial y como un ejercicio de entrenamiento para ejecutivos de empresa que deseen desarrollar habilidades en la toma de decisiones gerenciales dentro de la actividad administrativa.

En el artículo se pretende mostrar de una manera general qué son los juegos de simulación, en qué se fundamentan, cuáles son sus objetivos, cómo es la metodología de operación y finalmente las ventajas y limitaciones en su aplicación.

FUENTES:

- 📖 ARMSTRONG Michael. *Manual de técnicas gerenciales*. Santafé de Bogotá. Legis 1988.
- 📖 BINMORE Ken. *Teoría de los Juegos*. Madrid. McGraw-Hill, 1994.
- 📖 DRUMMOND Helga. *Decisiones Efectivas*. Santafé de Bogotá. Legis 1992.
- 📖 HURGER George P. *Toma de Decisiones en la Gerencia*. 2ed. México. Trillas, 1989.
- 📖 KREPS David M. *Teoría de los Juegos y Modelación Económica*. México. Fondo de Cultura Económica. 1994.
- 📖 NALEBUFF Barry J. Y BRANDENBURGER Adam M. *Coo-petencia*. 2ed. Santafé de Bogotá. Norma. 1997.
- 📖 RHEALT Jean Paul. *Teoría de las decisiones*. 6ed. México: Limusa. 1982.
- 📖 RODRÍGUEZ Walter. *Gerenciar*. 2ed. Santafé de Bogotá: Ediciones E.A.N., 1995.
- 📖 SAMUELSON Paul. y NORDHAUS William D. 14 ed. Madrid: McGraw-Hill., 1994.
- 📖 VAN DEN BERGUE Edgar. *Juego Gerencial Interactivo*. 3ed. Santafé de Bogotá. 1996.

📖 WEISS W.H. *Guía Práctica para la toma de decisiones*. 2ed. Santafé de Bogotá: Norma, 1992.

CONTENIDO: La toma de decisiones es la actividad central de las personas que ocupan posiciones de primer nivel dentro de una organización. La simulación gerencial es un medio para proveer experiencia a esta tarea, ya que aproxima a la realidad y dentro de un contexto dinámico permite el análisis de la empresa y de su entorno, logrando así tratar algunos de los problemas de la alta administración.

Como responsabilidad gerencial, la toma de decisiones requiere, para mejorar el desempeño y la obtención de resultados exitosos, la utilización de técnicas que ayuden, como elementos auxiliares, a incrementar la eficiencia y al efectividad en dos funciones indispensables de la gerencia: Planeación y Control.

El ejercicio de toma de decisiones por simulación contribuye al desarrollo de habilidades gerenciales ya que estas dependen de la experiencia y del entrenamiento.

Con el fin de apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje en las disciplinas de la administración y gerencia empresarial, han sido desarrollados los juegos de simulación a lo largo de los últimos años.

Teoría de los Juegos: “La vida es un juego que hay que jugar” Edwin Robinson.

Se conoce con el nombre de “Teoría de Juegos” el estudio de juegos que simulan situaciones de interdependencia estratégica de empresas, economías domésticas y otros agentes. Se analiza la forma en que varios “jugadores” eligen estrategias y cursos de acción que afectan en conjunto a cada uno de los participantes dentro de una estructura de mercado, un modelo económico o con unas reglas de juego predeterminadas.

Esta teoría aunque parece frívola por la terminología, tiene en realidad mucho significado en economía y en el campo de la gestión empresarial. La clave para elegir la estrategia más conveniente consiste en que los participantes analicen tanto sus propios objetivos como los del adversario, sin olvidar que este hace lo mismo.

La teoría de juegos se basa en la premisa de que en cualquier situación de competencia, a menos que el resultado esté determinado por el azar, actúan factores que llevan por sí mismos a una representación matemática que ayuda a explicar cuál será el resultado. Una adecuada comprensión de estas relaciones puede llevar a incrementar las probabilidades de éxito en un jugador. Ya sea jugando naipes o lanzando un nuevo producto al mercado, este jugador puede valerse de la teoría del juego para influenciar el comportamiento de los demás y para diseñar las estrategias que promuevan sus propios intereses.

Los juegos de simulación: Un modelo de simulación es una representación simplificada de la realidad que determina sus componentes principales y que muestra cómo están interrelacionados. Su propósito es aclarar un fenómeno de la vida real para su fácil entendimiento. La visión de la realidad presentada por un modelo incluye sus componentes principales, omitiendo a la vez los elementos no esenciales. Es un mecanismo que contribuye al proceso de pensar, es por lo tanto un instrumento intelectual. La importancia

de un modelo radica principalmente en la validez de las conclusiones o decisiones a las cuales pueda conducir

Internamente estos modelos están conformados por una situación inicial, unas condiciones del entorno y las relaciones entre las diferentes variables involucradas, de tal forma que al incorporar los datos de entrada.- decisiones de los participantes en el caso de los juegos, se obtiene un conjunto de resultados después de un proceso de manipulación matemática.

Los juegos de simulación o juegos gerenciales son modelos aplicados a la actividad empresarial contruidos dentro del marco de la “teoría de juegos. Son modelos de simulación sistemáticos que permiten ejecutar decisiones similares a las que toman los directivos de las empresas reales.

En los juegos de simulación se toman como modelos compañías con determinadas características administrativas y operativas. Su actividad se desarrolla en entornos económicos dinámicos con las respectivas incidencias en la empresa, teniendo por lo tanto una alta validez como práctica gerencial en la toma de decisiones.

El ambiente simulado es abstracto en el sentido de no representar una compañía real, se reflejan principios generales de la administración y la economía en vez de descubrimientos empíricos adelantados por una empresa real. Sin embargo, los juegos están diseñados de tal manera que los escenarios y las condiciones dadas tienen características similares a las que encuentran las empresas reales y a los problemas que enfrentan los gerentes del mundo real.

Clases de juegos de simulación: Con la finalidad de facilitar el proceso de aprendizaje en las disciplinas administrativas y para la práctica de toma de decisiones en el campo de los negocios se han diseñado y construido modelos de simulación gerencial o juegos de empresas.

Algunos de estos juegos son manuales pero últimamente, debido a la tecnología informática, han sido desarrollados con el apoyo del computador. Aun cuando los primeros permiten analizar la problemática empresarial carecen de la dinámica que otorgan los sistematizados.

Los juegos de simulación computarizados pueden ser contruidos para su procesamiento en tiempo real o en un proceso fuera de línea. Los primeros tienen la ventaja de suministrar respuestas de manera inmediata, por lo tanto se pueden procesar mayor número de decisiones en un tiempo determinado. Éstos son aconsejables para los ejecutivos de una empresa que deben tomar decisiones en un corto tiempo. Los de proceso fuera de línea tienen la ventaja de permitir un análisis más amplio de los resultados de las decisiones ya que el tiempo transcurrido entre los procesos es mayor y se alcanza un alto nivel de participación por los grupos que intervienen. Éstos son recomendables para estudiantes de las ciencias administrativas y gerenciales.

Dependiendo del número de variables que intervengan y según el nivel de conocimiento de los participantes en la simulación, los juegos se pueden desenvolver en escenarios con diferentes niveles de complejidad.

Hay juegos que dan la posibilidad de tomar decisiones dentro de áreas específicas de las empresas como son mercadeo, producción o finanzas. Otras simulaciones permiten tomar decisiones integrales en todas las áreas funcionales de la empresa, logrando entrenar y capacitar tanto a ejecutivos como a estudiantes en labores administrativas complejas, simulando actividades de la alta gerencia empresarial.

Objetivos de los juegos de simulación: El objetivo central que se persigue con la ejecución de los juegos de simulación es darle a los participantes la oportunidad de integrar y aplicar conceptos teóricos en la gestión de una empresa simulada, con características muy similares a las que se dan en la realidad, de tal manera que desarrollen habilidades gerenciales en lo referente a la toma de decisiones dentro del ejercicio de la actividad administrativa y perfeccionen sistemas de control que les permita asegurar los resultados esperados.

Algunos de los objetivos específicos se enumeran a continuación:

- ✓ Realizar un laboratorio de toma de decisiones estratégicas y operativas que permitan la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio
- ✓ Obtener una visión general de la organización, integrando todas las áreas funcionales de la empresa.
- ✓ Analizar el comportamiento del mercado, las acciones de la competencia y la influencia del entorno económico en la operación de la compañía.
- ✓ Practicar la toma de decisiones en situación de incertidumbre para la asignación de recursos limitados de producción, de personal y financieros.

METODOLOGÍA: Las actividades, en general, que se llevan a cabo durante los juegos de simulación son las siguientes:

Conformación de los grupos

Los participantes se organizan en grupos de trabajo de tal manera que cada uno de ellos tenga un cargo específico como gerente de mercadeo, de producción o financiero y un gerente general que coordine y dirija todas las actividades del grupo; o un comité de primer nivel (junta directiva) en el cual todos deciden en las diferentes áreas de la empresa, desempeñándose el director del juego, como asesor de los participantes y evaluador de los resultados.

Definición de las condiciones

Inicialmente el director explica las condiciones y suministra la información necesaria a todos los grupos participantes sobre la industria, la empresa, el mercado, la producción, el personal, los aspectos financieros, el entorno económico y los diferentes parámetros para

tomar decisiones.

Toma de decisiones

En cada sesión los grupos gerenciales toman separada y simultáneamente las decisiones correspondientes al periodo de planeación.

Procesamiento de las decisiones

Las decisiones, registradas por los participantes en el formato respectivo, se entregan al director, quien a su vez las transfiere como datos de entrada al programa de computador (modelo de simulación) donde se procesan todas las decisiones en conjunto.

Resultados

Del proceso en el computador se obtiene, consecuencia de las decisiones del comité gerencial, de las estrategias de la competencia y de las condiciones del entorno, un informe de la situación operativa y financiera de cada empresa, un informe del mercado, un resumen de los indicadores de gestión de todas las empresas competidoras y un informe económico que contiene los valores y tendencias de los principales índices macroeconómicos.

Control y Diagnóstico

Con la evaluación de los resultados de la propia empresa y el análisis del entorno (mercado, competencia y economía en general), los gerentes proceden a realizar el diagnóstico de su gestión y a definir a continuación los correctivos a que hubiese lugar.

De acuerdo con sus objetivos, políticas y estrategias, los diferentes grupos tomarán las decisiones para el siguiente periodo y así sucesivamente repitiéndose el ciclo hasta el final del juego. Antes de dar comienzo a cada periodo de decisión, el director comunica a los participantes sobre las nuevas condiciones del entorno económico que ingresarán al juego a partir de ese momento.

Informe de gestión

En la sesión final una vez terminado el último periodo, cada uno de los grupos presentará un informe de gestión a la asamblea de accionistas, representada por los demás participantes, el director del juego e invitados especiales.

CONCLUSIONES:

- ✓ Es un método didáctico que genera gran interés y motivación de los participantes.
- ✓ Es un proceso mediante el cual se aprende haciendo. Se ha demostrado que las

personas aprenden con mayor rapidez y profundidad cuando participan activamente, que cuando son receptores pasivos.

- ✓ Se alcanza un contexto dinámico para el estudio de los problemas de la alta gerencia empresarial.
- ✓ Se puede verificar rápidamente la efectividad de las decisiones desde el punto de vista de resultados y realizar los ajustes necesarios para rectificar las desviaciones con lo planeado.
- ✓ Se facilita, en corto tiempo, asimilar, analizar y aplicar conceptos teóricos generales en situaciones concretas.
- ✓ Es un buen laboratorio para el manejo y asignación de recursos, porque al ser éstos limitados se requiere administrarlos de la mejor manera posible con el fin de lograr la máxima productividad
- ✓ Es un medio apropiado para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, ya que depende de las decisiones que simultáneamente está tomando la competencia y los cambios del entorno económico.
- ✓ Es una experiencia dinámica y personalizada que se va construyendo paso a paso y en donde el punto de partida para cada proceso de toma de decisiones lo trae el participante de sus propios aciertos y equivocaciones anteriores.
- ✓ Se proyectan ciertas condiciones del mundo de los negocios de las cuales se puede concluir que para alcanzar el éxito no basta solamente con la consagración.
- ✓ Se genera una ocasión afortunada rara revisar los conceptos básicos de las carreras afines con la administración de negocios.

Las limitaciones de los juegos de simulación parten de la tendencia a generar falsas expectativas que se derivan de las siguientes consideraciones:

- ✓ Los juegos no están diseñados como recetarios' para tomar decisiones acertadas.
- ✓ Los juegos no tienen todas las soluciones para los problemas del ámbito empresarial del mundo real.
- ✓ Aun cuando los juegos consideran varios aspectos del mundo de los negocios y problemas de la alta gerencia, no garantizan, que una vez finalizados, los participantes lleguen a ser unos expertos administradores.
- ✓ Permite la auto-evaluación de conocimientos y la capacidad analítica.
- ✓ Brinda una excelente oportunidad para el trabajo en grupo, en el sentido de poder debatir las diferentes ideas y enfoques de los integrantes, aumentándose el

conocimiento de cada participante por el aporte y experiencia de los demás



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 004

TÍTULO: “Metodología para la Solución de Problemas Algorítmicos”

AUTOR: José Francisco Amador Montaña, John Alexander Rojas Montero

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 38 (Sep./Dic. 1999) – p.:64 - 76.

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Escuela de Administración de Negocios

PALABRAS CLAVE: *Software*, programación, solución de problemas, plan, algoritmos, estrategias, proceso.

DESCRIPCIÓN: La solución de problemas algorítmicos es un tema que concierne a muchas especialidades. En ciencias de la computación” es necesario acordar como metodología para la solución de dichos problemas, con el propósito de mantener un lenguaje común a la hora de abordarlas. Escogí este texto porque a mi criterio es un comienzo de tomar la comunicación como una ciencia.

FUENTES:

- 📖 DENNING, R; Comer, Di Mulder, M.; Tuckerx A Turner, A,, y Young. R. *Computing as a Discipline*. Report of the ACM Task Force on the Core of Computer Science En Computer, February, 1989.
- 📖 GIBES, Wait. *La Crisis Crónica de la Programación*. En: investigación y Ciencia, Noviembre, 1994
- 📖 JOYANES Aguilar, Luis. *Fundamentos de programación: Algoritmos y Estructura de Datos*. Colombia: McGraw-Hill, 1997.
- 📖 KNUTH, Donald E. *Fundamental Algorithms*. Massachusetts: Addison. Wesley, 1973.
- 📖 MAYER, Richard E. *Pensamiento, Solución de Problemas y Cognición*. Ira ed. Barcelona: Ediciones Paidós, 1986.
- 📖 POLYA. G. *Cómo plantear y resolver problemas: un nuevo enfoque del método matemático*. México: Editorial Trillas, 1965.

CONTENIDO: La solución de problemas: Como fundamento teórico nos hemos apoyado en los principios de la sicología cognitiva con énfasis en los procesos de

pensamiento para resolver problemas matemáticos, que a su vez favorecen de manera notoria los procesos de pensamiento para resolver problemas algorítmicos. Por esta razón consideraremos en nuestro marco teórico las siguientes categorías de conocimiento según Mayer²³

Conocimiento lingüístico
 Conocimiento semántico
 Conocimiento esquemático
 Conocimiento operativo
 Conocimiento estratégico

Desde este punto de vista el aprendizaje de las matemáticas se convierte en una piedra angular para modelar la realidad circundante con la cual se construirán nuevos conocimientos, que tendrán que ser utilizados para resolver nuevos problemas. Para ello se puede contar con esquemas de solución de problemas como el ofrecido por Polya²⁴

De esta manera encontramos que el conocimiento lingüístico, semántico y esquemático nos permiten determinar qué situación es problemática, la que debe ser comprendida en su totalidad por medio del conocimiento específico, la experiencia y los modelos o esquemas existentes.

Tanto el conocimiento operativo, como el estratégico favorecen la formulación de planes y metodologías para buscar la solución del problema. Este proceso debe ser verificado permanentemente para que las condiciones iniciales garanticen procesos coherentes y soluciones consecuentes.

La Disciplina de la Computación: Con frecuencia se asocia el ejercicio de las ciencias de la computación con programación de computadores, desconociendo la existencia de otras estructuras necesarias para la organización de sistemas complejos e interactivos que modelan la realidad. Es necesario que tanto la teoría como el ejercicio en el campo de las ciencias de la computación se integren y den como resultado procesos estructurados que puedan ser comprobados, verificados y optimizados por métodos científicos.

Los problemas que se resuelven mediante la utilización del computador se encuentran en tres áreas especialmente, a saber:

- ✓ Matemática: donde se requiere de un manejo adecuado de sistemas numéricos, sistemas lógicos y en general de la fundamentación matemática.
- ✓ Gráfica: donde son necesarias nociones y habilidades geométricas para la buena manipulación de objetos de esta naturaleza.
- ✓ Textual: donde se hace imprescindible tener dominio sobre las unidades de información básicas, como son los caracteres del lenguaje escrito y las palabras.

²³ Mayer, Richard E. (1986). *Pensamiento, Solución de Problemas y Cognición*. Ira. ed. Barcelona: Ediciones Paidós. P.: 408

²⁴ Polya, Cómo plantear y resolver problemas: un nuevo enfoque del método matemático, México: Editorial.

El abordar los problemas teniendo en cuenta estas tres áreas, ofrece un espacio de relaciones, métodos y principios que se integran a la hora de resolver problemas. A esta integración se le conoce como solución de problemas algorítmicos.

Para comenzar a tratar el tema de la solución de problemas algorítmicos es necesario tener en cuenta las siguientes definiciones:

Se entiende por algoritmo una lista de instrucciones que realizan una descripción paso a paso y precisa de un proceso que garantiza que resuelve cualquier problema que pertenezca a un tipo determinado, y que termina después de que se hayan llevado a cabo un número finito de pasos²⁵

Cuando se lleva un algoritmo a un computador con el propósito de observar la solución de un problema, el cual subyace a dicho algoritmo, es conveniente tener en cuenta que todo lo que haga un equipo de cómputo es realizable por el hombre, claro está, si dispone de tiempo y de los recursos necesarios para hacer una ingente cantidad de cálculos y operaciones.

El modelo computacional que se tiene para resolver problemas mediante el uso de computadores:

En dicho modelo, la entrada representa los datos que se deben suministrar o que se tenían antes de resolver el problema; dichos datos son necesarios para el funcionamiento o ejecución de los pasos del algoritmo, y se accesan por medio de dispositivos de entrada (teclado, ratón, micrófono, escáner, etc).

El proceso son los pasos previstos en el algoritmo para llegar a la solución, en el computador se asocia esto con el procesador y la memoria donde se realizan dichos pasos.

Entrada Proceso Salida

La salida es el resultado solución del problema que puede ser observado por cualquiera de los dispositivos de salida con que se cuente (monitor, parlantes, impresora, etc.).

Dicho modelo lleva a considerar un modelo similar en el computador:

Descripción de algoritmos: Para resolver problemas algorítmicos es necesario establecer un lenguaje de descripción que permita encontrar una manera sintética y formal para describirlos. Este lenguaje tendrá en cuenta los estados inicial, final e intermedio, los que darán énfasis al modelo computacional:

Estados inicial y final de un algoritmo: Estos estados muestran intuitivamente la entrada y la salida en un algoritmo, los cuales son necesarios para precisar las condiciones que el algoritmo requiere tanto para su ejecución como para su solución.

²⁵ TUCKER, Allen B. CUPPER, Roben O Bradiey, W James Garnick. *Fundamentación de informática Lógica, solución de problemas, programas y computadoras*. México:. McGraw Hill, 1994. p. 106.

Es posible asociar la descripción de las entradas al algoritmo con su estado inicial, es decir, antes de su ejecución, a esta descripción se le llamará precondición; igual ocurre con las salidas o el estado final, que se observa después de la ejecución del algoritmo, a la descripción de este estado final se le llamará postcondición.

Para describir tanto la precondición como la postcondición se acudirá a la lógica matemática con el propósito de garantizar el formalismo necesario que lleva al cumplimiento de las características de un algoritmo.

METODOLOGÍA: El siguiente esquema representa la metodología para la solución de problemas algorítmicos:

Esta metodología se apoya en el trabajo de MAPS (Methodology for Algorithmic Problem Solving). el cual está adaptado para los estudiantes de ingeniería en procura de familiarizarlos con estos procesos, además de comenzarlos en la disciplina de la ingeniería de software.

Análisis del problema: El Análisis es una etapa en la que se entrelazan los conocimientos lingüístico, semántico, operativo, esquemático y estratégico con el propósito de tener claridad del problema y de mantener adecuadamente la información que se utilizara en cada estadio de esta metodología. Así, que para abordar el análisis de un problema resulta indispensable contar con buena información acerca del mismo. Además de práctica en la organización del conocimiento para que se puedan aterrizar las ideas que se tienen de la situación problemática y que ella pueda ser tratada con objetividad y solucionada parcial o totalmente en un período de tiempo determinado.

El análisis de un problema se abordará mediante procesos que involucran ciertos tipos de conocimientos, en la siguiente forma:

Descripción del problema:

Para describir un problema es necesario determinar cuándo una situación es un problema para después formularlo con el propósito de tener claridad sobre el mismo, es decir, reconocer sus alcances y limitaciones internas y externas.

Determinación del problema: Un problema existe gracias a los propósitos, motivaciones y aspiraciones de los seres humanos. Es decir, una situación es problemática solamente cuando el ser humano la determina como tal.

Con frecuencia se utiliza el método científico para resolver problemas, esto es, aplicar el pensamiento deductivo e inductivo de forma combinada, siguiendo una serie de etapas sistemáticamente con el propósito de dar respuesta a los Interrogantes que la situación problemática presenta y no a otros.

Inicialmente se identificará una situación problema por medio de la percepción sensorial, así, es imprescindible que todos los sentidos tengan parte en este reconocimiento para tener

una idea más real de lo que se quiere solucionar, se requiere experimentar el ambiente que rodea el problema si es necesario se tendrá que acudir a las acciones de los sentidos como oler, tocar, ver, degustar y escuchar.

Con esta información sensorial el pensamiento deductivo e inductivo lleva a describir un problema en los términos que fue apropiado por el ser humano. Por ésta razón un problema tiene tantas interpretaciones como seres humanos lo hayan concebido así, con el propósito de unificar la concepción de un problema es necesario realizar una formulación de éste.

Formulación del problema: Al formular un problema se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Estar escrito en términos comprensibles para quien va a resolverlo, es decir, que no causen ambigüedades.
- ✓ Descartar el material intuitivo.
- ✓ Apoyar con gráficos que posibiliten captar las dimensiones del problema.

A partir de este momento es necesario definir con claridad el fin que se busca con la solución para no resolver otra situación problemática distinta a la formulada.

Especificaciones: Las especificaciones son el reflejo del conocimiento preciso del problema, es decir las entradas y las salidas son exactamente las necesarias y suficientes, son un esquema que representa concretamente los estados inicial, intermedio y final. Como se ve ofrecen un panorama global del problema, sus condiciones y su solución.

A partir de este instante se deben buscar esquemas de solución de problemas que tengan relación con el problema a resolver, a través de otros ya resueltos o de modelos que favorezcan la solución.

Los esquemas de solución serán posteriormente representados en la etapa de diseño, por medio de diagramas de flujo, pseudo-código y cartas N-S, los cuales permiten reflejar los esquemas adoptados y adaptados al problema en particular. Es un lenguaje que debe ser ejercitado permanentemente con el fin de lograr representaciones precisas.

Obtención de la información específica: Una vez descrito el problema se inicia la tarea de buscar la información específica que permita orientar la ejecución de los procesos que se formaron por medio de las diferentes formas de representación. las que se confrontaran con el fin o los objetivos de la solución.

La búsqueda de información específica es exitosa en la medida en que las percepciones del problema sean objetivas, esto debido a que de esta manera se facilita la consecución de información en las fuentes más idóneas.

La confrontación de la información específica debe reflejar una permanente consecuencia entre ésta y los términos que componen la formulación del problema.

Búsqueda de estrategias: Con frecuencia los problemas algorítmicos se asocian a

problemas matemáticos, por lo tanto muchas de las estrategias empleadas en dichas situaciones podrán ser utilizadas para enfrentar los primeros.

Las estrategias exigen de conocimiento específico, en este caso de algoritmia, para reconocer en el paso anterior la validación del siguiente, así desde el primero hasta la solución del problema.

Diseño del algoritmo: El diseño de la solución de problemas algorítmicos es el bosquejo que orienta a cada uno de los procesos a considerar en la puesta en marcha de las estrategias acogidas.

Modularización: Es una estrategia que se utiliza con frecuencia en la solución de problemas algorítmicos. Ésta consiste en dividir el problema en módulos, los cuales son unidades independientes e interactuantes que al ser integrados proporcionan un camino fiable para llegar del estado inicial al final de las especificaciones del problema.

Definición de abstracciones: Las abstracciones son el conocimiento que permite o posibilita la comunicación entre módulos (variables, funciones, operaciones y esquemas).

En el diseño de la solución de problemas algorítmicos cuenta en gran medida la creatividad ya que esta ofrece un espacio constructivo donde las abstracciones y los módulos puedan mostrar diferentes arquitecturas, las cuales estarán vinculadas a lo clásico, lo moderno, lo alternativo y prospectivo. Esta etapa en la solución de problemas algorítmicos favorece la dimensión estética del ser humano.

Representaciones: Como se dijo en la sección Especificaciones', para representar la solución de problemas algorítmicos se puede contar con:

- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Cartas N. S. (son representaciones de los diagramas de flujo, pero enmarcados en una caja donde por niveles los procesos)
- ✓ Seudocódigo (Posibilita la traducción de un lenguaje al otro)

Prueba de escritorio: Para garantizar que la solución diseñada es correcta y completa en todos sus extremos, se debe probar y verificar, es decir, que al ingresar los datos de entrada permitidos por las precondiciones al algoritmo, se producirá un resultado consistente con la precondiciones.

Implementación de la solución: Después de haber realizado el Análisis y Diseño de la solución del problema se llega a la etapa de implementación, la cual se lleva a cabo en las siguientes fases:

Codificación: Dependiendo de la especialidad de quien resuelve el problema, se contarán con herramientas específicas para ello. En el caso de ciencias de la computación se cuenta con los lenguajes de programación los cuales tienen su propia sintaxis. Por lo tanto se tendrán que hacer ajustes para transferir la representación de la solución del problema algorítmico a un lenguaje de éstos. además se podrá llegar a acuerdos en su presentación.

Prueba y verificación: Mediante la ejecución del programa en un computador es posible probar la efectividad del diseño ya implementado en un sistema de cómputo automático. Es necesario reconocer los errores típicos en este proceso porque de esta manera se podrá tener mejor contacto y comunicación con el lenguaje de programación.

CONCLUSIONES:

- ✓ Es necesario informar sobre las innovaciones realizadas para lograr el algoritmo solución (creatividad para resolver el problema), las herramientas necesarias (otros algoritmos, funciones, librerías, fragmentos de textos. Apoyo de compañeros o profesionales).
- ✓ Nuevas experiencias, dificultades para la obtención del problema y su solución.
- ✓ Sustento matemático de la solución. (Comunicación Org. como ciencia)
- ✓ Son comentarios que apuntan a sugerir a personas que se enfrentan al mismo problema o a problemas similares.
- ✓ Surge la pregunta en qué otros problemas se puede utilizar esta solución y su algoritmo.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 005

TÍTULO: “El Líder en la Empresa”

AUTOR: Mauricio Cardona Escobar

PUBLICACIÓN: *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, N° 53. 1997

UNIDAD PATROCINANTE: *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*

PALABRAS CLAVE: Modelo, organización, futuro, gerencia estratégica, rediseño, cultura organizacional, aprendizaje.

DESCRIPCIÓN: El siguiente es el marco de referencia teórico que explica por qué existen organizaciones exitosas. Frente a la pregunta empresarial de cómo lograr una organización triunfadora este marco de referencia explica “el qué” del éxito organizacional.

Con respecto a la pregunta sobre ‘el cómo’ lograr dicho éxito, nos atenemos al principio de que detrás de un claro “qué” reside un cómo mucho más claro. La metodología con la cual todo este modelo se desarrolla, se desprende naturalmente de la comprensión íntima de cada uno de los elementos que explican la naturaleza del fenómeno empresarial analizado en el marco teórico.

Por ello, este artículo busca lograr comprensión sobre el qué del éxito empresarial, es decir sobre los fundamentos de cualquier buen plan de desarrollo que busque acertar en el cambio y desarrollo de cualquier organización. El avance sobre cómo se instrumenta este modelo, sale por añadidura de la comprensión de estas primeras ideas, y corresponde a una segunda fase de profundización de la pregunta inicial.

FUENTES:

📖 PETER Senbge “La Quinta Disciplina”

CONTENIDO:

- ✓ Primer nivel de explicación: el triunfo externo o la victoria pública.
- ✓ Segundo nivel de explicación: Estrategia Corporativa Clara.
- ✓ Tercer nivel de explicación: el triunfo interno, la victoria privada, o las causas últimas.

Primer nivel de explicación: el triunfo externo o la victoria pública.

Las compañías llegan a ser exitosas por una variedad de razones que están enlazadas en relaciones de causa-efecto y distanciadas en términos de mediatez o inmediatez ¿debemos trabajarle sólo a lo inmediato sabiendo que está determinado por lo mediato? Los siguientes puntos definen el porqué de su éxito.

- Visualizan su futuro; se conciben dinámicamente en el tiempo y en el espacio; desarrollan un sentido de historia: saben lo que quieren (tienen líderes, empresarios, que saben lo que quieren).
- Dan resultados (entienden las reglas del juego del sistema económico en el que operan)
- Crean valor.
- Dan valor a sus públicos o grupos de interés.
- Saben medir su desempeño, sus logros, sus éxitos: saben dónde están en el viaje hacia lo que quieren.
- Desarrollan poder frente a las demás fuerzas competitivas, en sus negocios centrales, y neutralizan el efecto del poder de las demás fuerzas en su industria.

Para los años venideros, un conjunto común de características organizacionales, han emergido claramente como las necesarias para tener éxito; las organizaciones serán:

- Adaptables.
- Flexibles.
- Veloces.
- Enfocadas al aprendizaje constante.
- Basadas en el conocimiento,
- Innovadoras
- Enfocadas al cliente.
- Enfocada al trabajo en equipo.
- Claramente organizadas alrededor del desarrollo humano, que a la hora de la verdad es el factor que produce todo lo anterior.

Para competir en los tiempos modernos se deben hacer, en estos campos desarrollos propios de competencias distintivas que den ventajas competitivas. Estrategia corporativa que no desarrolle competencias distintivas, basadas en una cultura organizacional vigorosa, está condenada al fracaso.

Segundo nivel de explicación: Estrategia Corporativa Clara.

Las organizaciones son exitosas entonces porque funcionan armónicamente interrelacionando bien su estrategia, su cultura y su estructura, a través del liderazgo transformador, tal como lo explica el “Modelo de Gerencia Estratégica”.

Estrategia Corporativa Clara: Esta puede ser reducida, en última instancia, a que en la organización haya claridad sobre una serie de dimensiones espacio-temporales”, si utilizamos el enfoque de “Ventaja Competitiva”:

- El negocio: industria, clientes, competencia, potenciales entrantes, productos sustitutos, regulaciones, etc., es decir “el juego, los jugadores y todas las reglas del juego”.
- La proyección de estos elementos en el tiempo (su estado futuro y presente)
- Lo que hay que hacer en el presente para ir alcanzando el éxito de acuerdo con la proyección hacia el futuro.

Por ello, se recomienda en casi todos los diferentes enfoques de la planeación estratégica que combinemos estos tres factores definiendo:

- Hacia dónde se va (para dónde vamos, cómo seremos mañana, cómo estaremos compitiendo y triunfando en un mañana, cuál es nuestro “destino”, para dónde vamos, cómo nos vemos en el futuro, qué queremos llegar a ser, para qué existimos, en qué negocio (s) estaremos operando, etc.

Las respuestas a estas preguntas se expresan en las definiciones llamada Misión, Visión, Filosofía (valores), Objetivos Permanentes, y Factores Claves de Exito, a las cuales se llega utilizando modernas herramientas gerenciales como las que ofrece la Planeación Estratégica.

- Dónde estamos en el presente (qué nos caracteriza, dónde estamos, cómo somos, qué hacemos bien y mal, por qué somos así, etc., en cuanto a todas las variables de competitividad en general).
- ¿Cómo ser, qué debemos hacer o estar haciendo, para que desde el presente podamos ir alcanzando el futuro visualizado? ¿Cómo ir asegurando el futuro? ¿Cómo mantenernos en la ruta adecuada? ¿Cómo crear sentido de propósito y de dirección en todo lo que hacemos? ¿Cómo mantenernos viables como organización? ¿Cómo ser eficientes y eficaces?, Es decir, ¿Cómo triunfar: estrategias propiamente dichas o estrategias particulares?.

La estrategia corporativa, pues, es clave, y cuando está bien formulada, las estrategias particulares naturalmente nos definen lo que hay que hacer en todos los frentes del modelo. Un Plan de Desarrollo de una corporación incluye, entonces, lo que hay que hacer sobre la cultura (Estrategia de vigorizamiento de la Cultura Corporativa) y sobre la estructura Estrategia de Rediseño o de Adecuación del Diseño Orgánico, en donde se puede aplicar la llamada reingeniería. Igualmente, un programa de calidad, por ejemplo, usando la metodología genérica propuesta por el movimiento de Calidad Total, entraría en este campo de estrategias (sería la Estrategia de Calidad -Total).

Entendido así el papel clave de la estrategia, como variable para el éxito, anotemos que ésta puede ser conceptualmente entendida como: “la manera consistente como una organización

espera alcanzar el éxito”, o más específicamente “el conjunto coherente de decisiones importantes a partir de las cuales la organización espera triunfar. Estas (decisiones constituyen la respuesta ordenada de la organización a las presiones y vacíos del entorno y a las situaciones internas más críticas, a partir de los recursos actuales o potenciales a su disposición.

Tercer nivel de explicación: el triunfo interno, la victoria privada, o las causas últimas.

Pero, las organizaciones llegan a ser exitosas porque las características y condiciones mencionadas se logran desarrollar a su vez como resultado de otras que las producen, llegando a ser éstas, por consiguiente, más claves, más importantes, y más estratégicas.

Cuando analizamos organizaciones exitosas, experiencias exitosas, o directivos verdaderamente exitosos (o sea, que producen resultados, de no corto plazo) en última instancia encontramos otras características y circunstancias del éxito, que tienen más que ver con la cultura, si bien llegan a ser finalmente también parte de la estrategia y la estructura.

Estas otras características son:

Desarrollo personal: que no puede ser sólo desarrollo de las capacidades mentales (conocimientos, destrezas y habilidades), simplemente porque así no funciona la naturaleza humana.

Tiene que ser desarrollo también de las capacidades emocionales, espirituales, y físicas (corporales), es decir desarrollo integral de las personas.

Los resultados organizacionales, pues, son un resultado de los esfuerzos y capacidades personales.

Liderazgo: La capacidad personal de producir desarrollo personal, tanto en sí mismos como en las demás personas con quienes se interactúa en el trabajo. Es el liderazgo el factor que logra desarrollar, en última instancia (y en primera también), la estrategia, la cultura y la estructura de la organización.

Los líderes tienen que ser capaces de producir desarrollo personal en los miembros de la comunidad empresa, y para lograrlo tienen que estar (de hecho eso hacen los verdaderos líderes) como personas sometidos a un proceso de auto desarrollo personal integral.

Los líderes deben “agonizar” creando credibilidad, confianza, rendimiento superior, y superación personal en su gente. Para lograrlo no les basta con ser muy ‘habidosos’ en sus capacidades mentales. Tienen que ayudar a que la gente de su organización tenga credibilidad, confianza y seguridad psicológica en sí mismos (autoestima), y en sus jefes. Y un líder logra esto cuando las posee en sí mismo y las propicia en los demás. Para ello necesita muchas destrezas humanas.

El gerente-líder de las organizaciones que sobrevivirán en la nueva época competitiva es un

“experto” en manejo del personal. Es un jefe que conoce y entiende mucho de desarrollo humano; sabe mucho acerca de la naturaleza humana.

Es sorprendente como tenemos ideas distorsionadas acerca de la naturaleza del hombre; su origen, su evolución, el porqué es, que lo motiva y cómo propiciar crecimiento personal. Igualmente sobre cómo debe ser el hombre influenciado positivamente, cuándo y cómo funciona mejor en el mundo organizacional, etc. Recordemos: en las organizaciones, todo lo importante proviene de las personas.

El líder, pues, es una persona con mucha claridad sobre la naturaleza del hombre, que actúa con mucha sabiduría, serenidad, persistencia, coraje y humildad. Con ello se “hecha a la gente al bolsillo”, pero los liderados lo siguen por convicción y no por obsecuencia o por temor. Si esto último es lo que garantiza el gerente, a la larga se le devuelve en rebeldía, en conspiración y en desobediencia, perjudicando los fines últimos de la organización y de la sociedad misma; eso han hecho los caudillos, o anti-líderes, en la historia de la humanidad.

Así que: ¿qué hace que funcione bien una organización transformada y postburocrática?

Respuesta: Liderazgo transformador que promueva nuevas formas de alcanzar fórmulas sostenibles para el éxito (estrategia), de reorganizar el trabajo, los sistemas y los procesos estructura), y formas duraderas de pensar y actuar basadas en el crecimiento personal, la colaboración y el trabajo en equipo (cultura).

METODOLOGÍA: Cómo vigorizar culturas

La formación del personal. Lo que importa finalmente es que haya aprendizaje.

Aprendizaje para producir nuevas formas de pensar (creencias y valores) y nuevas formas de actuar (comportamientos necesarios y deseables), por ejemplo, para actuar inteligentemente, para desempeñarse bien, para ser efectivos, para ser eficientes, para crear valor, para acertar, para tener éxito, etc.

Hay aprendizaje, entonces, cuando se modifica el comportamiento.

Ahora bien, se da aprendizaje cuando este proviene, básicamente (solo?), de la experiencia personal.

Pero para aprender de la experiencia personal se requiere, a su vez, como anota Peter Senge en “La Quinta Disciplina” de las disciplinas propias de las organizaciones que aprenden:

- Pensamiento de sistemas
- Visión compartida
- Dominio personal
- Modelos mentales
- Aprendizaje en equipo
- Liderazgo

Ejercicio de liderazgo moderador: El líder como ejemplo, maestro, arquitecto y servidor. Como dice un proverbio chino: “el ejemplo no es la mejor manera de influenciar sobre las personas; es la única manera. Los directivos de una organización deben ser ejemplos de los valores y comportamientos que se quieren fortalecer en la cultura de la organización. Si no lo son, actuarán en forma contraria a lo que se predica, y esa “disonancia cognitiva” tiene un efecto muy negativo en la motivación y pertenencia del personal: crea mucho cinismo, desconfianza e incredulidad.

El dimensionamiento de la filosofía corporativa: Convertir la filosofía y sus valores centrales, en comportamientos concretos que alimenten otros subsistemas relativos al desempeño humano, o sea al trabajo.

Las comunicaciones organizaciones: Las dimensiones del perfil de cultura esperada, que incluye el clarificar qué esperamos de la gente, en su desempeño, en su forma de ser en la empresa, deben ser profundamente comunicados en todas las formas posibles, como apoyo al ejemplo.

La administración del desempeño: Los desempeños del personal, en una cultura vigorosa, se intervienen naturalmente dentro del sistema empresa. La gente tiene claro lo que se espera de ellos (se ha planeado el desempeño), la gente es invitada y ayudada a actuar dentro de lo esperado, siendo bien dirigida y siendo invitada a ser dirigentes de sí mismos desarrollo-integral y a autocontrolarse (se ejecuta lo planeado), y finalmente se retroalimenta el proceso de tal manera que en todo momento el desempeño de este auto-regulando (no habría necesidad, entonces de evaluar puntualmente los desempeños). A esta forma de que se dé una planeación, ejecución y retroalimentación natural de los desempeños la llamamos modernamente: Administración del Desempeño.

El rediseño de procesos y sistemas (Actuando sobre la Estructura): Todo el rediseño organizacional necesario para funcionar bien como una empresa competitiva, utilizando las *modernas* técnicas de rediseño como la reingeniería, tienen un efecto sobre el comportamiento humano, y por consiguiente sobre la cultura, que hay que vigilar y manejar bien para que la cultura si apoye la estrategia.

Unido el anterior, el rediseño de todo el sistema de administración de personal. para que todas las funciones como selección, enganche, inducción, entrenamiento, etc. se hagan conforme a los valores y comportamientos propios de la cultura que queremos vigorizar.

Estructura Organizacional Adecuada: La Estructura corporativa es adecuada cuando el ordenamiento de procesos, funciones, tareas y recursos de una organización es tal que permite adoptar la mejor forma operativa para alcanzar la estrategia y el mejor diseño del trabajo humano para vigorizar una cultura que soporte la estrategia.

Una estructura orgánica adecuada no solamente debe reflejar el mejor estado del arte de las tecnologías productivas básicas de los negocios de la empresa, y al hacerlo es una definición clara de estrategia, sino que debe convertirse en el escenario adecuado, o construcción adecuada que exija la óptima forma de actuación a los miembros de la empresa para que con sus desempeños contribuyan en todo momento a construir y crear la

estrategia, es decir contribuir a vigorizar la cultura corporativa.

CONCLUSIONES:

- ✓ El éxito de una organización radica en su funcionamiento armónico gracias a una estrategia acertada.
- ✓ Todo depende, en últimas; de las personas. Por esto los líderes deben garantizar su bienestar.
- ✓ Un buen líder marca la pauta con su ejemplo.
- ✓ Lo que importa finalmente es que haya aprendizaje.
- ✓ Hay que readecuar por completo las organizaciones.
- ✓ Una organización exitosa se define por su cultura.
- ✓ Un líder es una persona con mucha claridad sobre la naturaleza del hombre, y por ende, un experto en manejo de personal.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 006

TÍTULO: “Control de Calidad, la técnica inadecuada”

AUTOR: Patricia Icaza, Carlos Jáuregui, Tomas C. Morrel

PUBLICACIÓN: Memorias, Seminario Internacional de la Calidad Total. 2000.

UNIDAD PATROCINANTE: Inexmoda (Instituto para la Exportación de la Moda)

PALABRAS CLAVE: Calidad total, planificación estratégica, mejoramiento, cambio cultural, administración preventiva, tecnología, estrategia, cambio

DESCRIPCIÓN: El texto es claro en plantear que sólo mediante la planificación y la implantación estratégica de la administración por calidad total, se logrará integrar un cambio cultural hacia el mejoramiento de una variable de calidad de carácter permanente.

FUENTES:

- 📖 Sistema Crosby de administración por calidad Total. (*Technical Crosby Associates International, Inc.*)
- 📖 CROSBY Philippe, *La Organización permanentemente exitosa.*
- 📖 CROSBY Philippe, *Leading: The art of Becoming an Executive.*

CONTENIDO: *Administración por calidad total, Competitividad en Mercados globales*

Calidad Total se cita frecuentemente como una de las soluciones viables a los problemas de productividad y competitividad de nuestras organizaciones en los mercados globales. Pero, ¿Qué es administración por calidad total y cómo se implanta?

Es un sistema de administración estratégica cuyo propósito es lograr la satisfacción del cliente y a su vez, mejorar continuamente todos y cada uno de los procesos de una organización. Su implantación requiere de la participación de todos los directivos y empleados.

La administración por Calidad Total nos proporciona una manera sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo tal y como fueron planeadas.

¿Cómo ayuda la Administración por Calidad Total a las organizaciones?

- Crea una cultura organizacional enfocada a la prevención.
- Logra una mayor satisfacción en los clientes.
- Logra un mejoramiento continuo en la calidad de los servicios y productos, así como de

los procesos utilizados.

- Aumenta la competitividad y reduce los costos de operación.
- Logra que los empleados participen proactivamente en todos los proyectos para el mejoramiento de la calidad.
- Ayuda a planear e instrumentar procesos de mejoramiento de la calidad en los proveedores.
- Ayuda a identificar lo que cuesta la no calidad, para eliminar ese gasto innecesario.

Calidad Total modifica la actitud de la dirección y de los empleados e implanta un estilo de administrar orientado a la Prevención. Al mismo tiempo, hace uso eficaz de las técnicas de control de calidad. Solamente mediante la planificación estratégica y la implantación de la Administración por Calidad Total, se logrará integrar un cambio cultural hacia el mejoramiento de la Calidad que sea de carácter permanente.

¿En qué consiste el Sistema Crosby? El Sistema Crosby para la Administración por Calidad Total proporciona las destrezas y los conocimientos necesarios para crear y mantener una cultura orientada hacia la prevención. Dicha cultura se funda en la idea de que todo trabajo es un proceso y que los mismos se deben administrar por medio de los cuatro principios absolutos de Administración por Calidad Total:

- La calidad se define cómo cumplir con los requisitos.
- La calidad se logra mediante la Prevención.
- La norma personal para lograr la calidad es Cero Defectos.
- La calidad se mide por el Precio del Incumplimiento.

Estos principios son relevantes para cualquier organización. Se aplican en todas las Áreas desde la dirección, departamentos administrativos y de manufacturas, hasta los de investigación y desarrollo o mercadotecnia. Es decir, todos los individuos de una organización son responsables de la de la calidad de sus productos y/o servicios.

¡SEA UN FANATICO!

Formule primero una estrategia de cero defectos

Formule primero, significa antes que todo. Quiere decir el compromiso por escrito y en la mente de todo el personal, de lograr un producto sin defectos. Todos los empleados lucharán por hacer su trabajo sin errores. Hay que saber que esta estrategia cuesta dinero y que mejora con el paso del tiempo.

Anuncie una política de calidad clara y específica

Por ejemplo, “Nuestros clientes, ya sea internos o externos, recibirán productos o servicios libres de defectos” No se trata de una declaración ambigua, Esta política debe ser claramente visible para todos. Podría ser una afirmación como: “No sabemos cómo lo haremos, pero de cualquier manera lo vamos a intentar”

Norme el compromiso de la dirección por medio de acciones y...

...El conocido refrán: “Los hechos dicen más que las palabras” se aplica en este caso a la dirección. La calidad no puede ser responsabilidad exclusiva de un coordinador o del departamento de control de calidad. La credibilidad se alcanza cuando participa la dirección y cuando “da permiso” para que las cosas se hagan correctamente. Los directivos tienen la responsabilidad de investigar donde existen fallas y ellos deben lograr los cambios.

Asegúrese de que todos reciban educación para realizarla.

Cada cual debe entender la posición que desempeña en el proceso para el mejoramiento de calidad. Con el mismo material todo el personal recibe el mismo mensaje, se establece un lenguaje común, la educación nunca termina.

Termine por eliminar cualquier amenaza al cumplimiento

Esta es la parte más difícil. Nadie toma en serio la calidad. Si tiene forma de evitarlo. Acabe con los procedimientos de desviación; aprenda a dirigir el cambio. Cada oportunidad de error que tenga un empleado será un mensaje para la dirección, en cuanto a que le falta seriedad respecto a la calidad.

Insista en que todos sus proveedores hagan lo mismo.

Eduque a sus proveedores, al igual que a su personal, por medio de programas formales. Descubra cuáles son los problemas que usted ocasiona a sus proveedores y elimínelos. Use el modelo del proceso para mostrar al personal interno de la organización que su posición es la de ser proveedor de sus compañeros de trabajo.

Convenza a todos de que dependemos unos de otros.

Dedique algún tiempo para mostrar al personal el impacto que tiene cada uno en la organización, por medio de visitas a otras áreas de operación, así como a los proveedores y a los clientes. Existen trabajadores que han laborado veinticinco años con la misma máquina, sin tener idea del destino de la pieza que producen. Dése el tiempo necesario para demostrarles que son una parte importante del proceso.

Obtendrá la satisfacción del cliente primero, después y siempre.

Investigue quiénes son sus clientes y qué es lo que desean. Recuerde que es probable que su cliente no sea la persona que utiliza el producto. Quizá el usuario sea su compañero de trabajo que está en el escritorio o en la oficina de al lado o en la siguiente planta.

METODOLOGÍA: Catorce acciones para un proceso de mejoramiento de la calidad.

- ✓ La creación y mantenimiento de estructura organizacional que sirva para ejercer liderazgo del proceso.
- 1. Compromiso**
- 2. Equipo para el mejoramiento de la calidad**
- 3. Repetir todo el proceso**
- ✓ Diseño y desarrollo de los sistemas de información gerencial para administrar la

mejora continua.

1. **Medición**
2. **Costo de calidad**
3. **Acción correctiva**
4. **Eliminación de causas de error**

- ✓ Creación de canales de comunicación que actúen como gestores de cultura de calidad para propiciar el entorno adecuado donde se puedan implantar con éxito los sistemas de información antes mencionados.

1. **Crear conciencia sobre cultura**
2. **Día de cero defectos**
3. **Fijar metas**
4. **Reconocimiento**
5. **Consejos de calidad**

CONCLUSIÓN: La aplicación de metodologías, herramientas y técnicas para mejorar la calidad de productos y servicios en las organizaciones tiene como condición necesaria para su implantación efectiva, el cambio en los principios rectores de la administración de la empresa. La administración por calidad total provee dichos principios rectores, los cuales serán los factores críticos de éxito para las organizaciones que sobrevivan y continúen siendo viables en el siglo XXI.

La ausencia de los cinco principios rectores explicados en este trabajo, es la causa principal que impide a las empresas e instituciones proporcionar productos y / o servicios capaces de competir en los mercados globales.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAC 007

TÍTULO: ¿Está su Empresa Incomunicada?

AUTOR: Augusto Calderón

PUBLICACIÓN: Revista Clase Empresarial Edición 29 Noviembre de 1995

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Clase Empresarial, II Congreso Nacional de Relaciones Públicas y Protocolo.

PALABRAS CLAVE: Tecnología de Punta, Herramientas de Comunicación, Compañías Competitivas, Reingeniería, Gerente del Siglo XXI: Líder – administrador - comunicador - negociador.

DESCRIPCIÓN: El artículo hace una breve reseña de lo que va a ser el mundo de las organizaciones en el siglo XXI partiendo de resultados de investigaciones realizadas en diferentes países. Hace referencia al avance tecnológico y las facilidades que este va a fundar en la comunicación con el cliente.

FUENTES: Nicola Mancini, Peter Drucker, Business Week, Nicola Negroponte(Director del Laboratorio de Medios del MIT – Instituto Tecnológico de Massachussets), McLuhan, Universidades de Colombia, Alvin Toffler.

CONTENIDO: Entrado el siglo XXI, la comunicación se ha ido introduciendo en un proceso estructural complejo y no coyuntural. Ello implica una comunicación organizacional tecnificada y compleja, sofisticada y a la vez simple y elemental, con mensajes abiertos y concretos, empaquetados en su forma mas no en su fondo de acuerdo con cada público objetivo en las que el rnodem juega un importante papel.

Porque el mensaje estará dirigido *al cliente* y no *a los clientes*. Se acabó la masificación, ahora vivimos la afortunada era de la clientelización del mensaje. Cada quien en la compañía merece su propio y personal mensaje, con la brillante oportunidad de la alternativa para responder.

Quien no este informado estará ausente del mundo y deambulará por el mundo de la interactividad polifuncional, esto quiere decir que quien no utilice el computador y sus miles de funciones, Internet y la multimedia serán un cliente pasivo y desubicado.

Para saber afrontar estos grandes retos que nos depara el destino, la correcta administración estará basada en una buena capacitación tecnológica no sólo a los directivos, sino también a los operarios.

METODOLOGÍA: Cuando una organización está dentro de las empresas más incomunicada de Colombia, es importante que el empresario realice una estrategia como salvedad.

El primer paso es crear un clima hacia el cambio en cultura organizacional mediante una precisa, metódica, reiterada y sistemática comunicación interna. Este proceso podrá tomarse de 18 a 24 meses. Paralelamente se debe empezar a derribar barreras entre las áreas que generan grupos, no equipos, desmotivación, incredulidad y pérdida de sentido de pertenencia y de autoestima, elementos que bajan el nivel de competitividad de la compañía.

El segundo paso estará caracterizado por el cliente externo quien tomará parte activa de la estrategia de comunicación externa, de la cual, la publicidad hace un buen papel.

CONCLUSIONES:

- Las organizaciones trabajan para ganar, y para ello es necesario ejecutar altos e intensos niveles de comunicación persuasiva y asertiva.
- La comunicación organizacional será, más que nunca, abierta, fluida, espontánea, clara, precisa y transversal, y son estas características las que incentivan el nivel de competitividad de la empresa, esto hace indispensable la creación de un departamento estratégico de comunicación en la empresa.
- El comunicador será inherente a la capacidad de desarrollo de cualquier humano. Y más de un directivo.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 008

TÍTULO: ¿Comunicación Organizacional Eficiente?

AUTOR: Revista Clase Empresarial. Edición 7. Enero 1994 Pag. 49 – 51 y Mercalegis – Compañía de Mercado Directo Especializado en Investigaciones y Estudios de Opinión.

PUBLICACIÓN: Revista Clase Empresarial. Edición 7. Enero 1994 Pag. 49 - 51

UNIDAD PATROCINANTE: Editorial Legis, Merca legis y Revista Clase Empresarial.

PALABRAS CLAVE: Comunicación Organizacional - Grupos Laborales muy cerrados - Comunicación Interna - Barreras de Comunicación.

DESCRIPCIÓN: A partir del resultado de una investigación en 200 empresas colombianas, se ha descubierto que tener un departamento de comunicaciones en la empresa genera un mejor clima empresarial y por lo tanto más productividad en la empresa.

FUENTES: Mercalegis(Compañía de Mercado Directo Especializado en Investigaciones y Estudios de Opinión.), 200 empresas entrevistadas, Jan Masaryk: Ex ministro de Relaciones Exteriores de Checoslovaquia.

CONTENIDO: Los programas de comunicación organizacional son la forma a través de la cual se pretende informar. Los mensajes deben tener credibilidad, deben ser claros, concebidos en un lenguaje que su público objetivo pueda captar y manejar fácilmente. Siempre hay que pensar en que la información debe ser lo que se desea y se necesita recibir, para que el mensaje fluya en el sentido correcto.

El 66% de las empresas piensan que su comunicación es eficiente y las herramientas de comunicación interna más utilizadas en las empresas colombianas son: carteleros, donde mensual se divulga información general de la empresa.

Gerencia, presidencia o recursos humanos son los departamentos encargados de esta función, ya que la mayoría de empresas carecen de departamento de comunicaciones y de comunicadores sociales que cumplan con esta función.

Otra de las preguntas que se plantearon fue el tipo de barreras de comunicación, las más usual son los grupos cerrados y generalmente se presenta por falta de comunicación.

METODOLOGÍA: Investigación de Mercados por medio de entrevistas telefónicas a 200 empresas de diferentes sectores económicos, con un 78% de hombres ejecutivos y un 23% de mujeres ejecutivas, durante el 13, 14 y 15 de diciembre de 1993 en Bogotá.

CONCLUSIONES:

- Sólo el 3% de las empresas tienen un departamento especializado en comunicaciones y las personas que laboran este tipo de áreas y programas no son comunicadores sino administradores de empresas.
- La comunicación Interna en las empresas es la responsable actualmente, tanto de los éxitos, como de los problemas y crisis.
- Las empresas colombianas son consientes que la comunicación interna es un factor indispensable para obtener buenos resultados laborales y corporativos. Los gerentes piensan en la capacitación como medio de desarrollo integral y para ello, buscan el apoyo de firmas especializadas, de seminarios y conferencias, programas de calidad o mejoramiento continuo, lectura de libros o conocimiento de personal especializado.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 009

TÍTULO: Comunicación Organizacional: Soporte Estratégico de la Administración.

AUTOR: Margarita Correa Gallego

PUBLICACIÓN: Revista Carta Administrativa – Edición Especial 81 y 82. Octubre 1994
– Marzo 1995

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Carta Administrativa.

PALABRAS CLAVE: Canales Formales – Ambiente de Trabajo Laboral – Canales Informales – Mecanismos de Difusión Formal – Sistemas Formales de Comunicación Institucional – Factor Estratégico de la Gestión.

DESCRIPCIÓN: El artículo plantea las soluciones para tener un mejor clima empresarial partiendo de la información que maneje la empresa para que los empleados se sientan más identificados y a su vez más comprometidos con lo que está haciendo.

FUENTES:

- Administración de Recursos Humanos: Conceptos y aplicaciones. BYARS, L. Editorial Interamericana. México, 1983.
- El comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. Davis y Newton.

CONTENIDO: Algunos estudios han demostrado que los gerentes dedican la mayor parte de su tiempo a la comunicación, esto es: hablar, escuchar, escribir y leer.

Generalmente las organizaciones difunden sus políticas a través de un sistema de comunicación descendiente, el cual supone que todos los comunicados orales o escritos que vienen de los directivos, deben ser atendidos y aceptados por los funcionarios. Tal es el caso de la comunicación formal, medios impresos internos como boletines y periódicos, responde a las necesidades de la gerencia de informar a todos sus empleados sobre las políticas, las metas, los objetivos y las decisiones institucionales. En otras ocasiones se hacen reuniones con los empleados, las cuales permiten interactuar de manera verbal y escrita permitiendo la participación directa del empleado.

Existe otros tipo de comunicación, la ascendente, donde se mide el impacto de procesos formales, su motivación, su aceptación, el desarrollo de las actividades de los subordinados, las dificultades en el ambiente laboral, las sugerencias para mejorar el proceso de trabajo cotidiano y el nivel de satisfacción del empleado.

Estas dos clases de sistemas, están conformados por estrategias formales dentro de la organización que busca ordenar los procesos de comunicación de a entidad. Sin embargo esto se hace más difícil en la medida en que crece la organización, por esa razón, se ha creado el sistema de comunicación conocido como lateral u horizontal, el cual maneja la información a través de reuniones, informes y documentos entre dependencias y oficinas para que estos a su vez la difundan entre los demás funcionarios. Esto permite a la administración que todas las áreas de trabajo tengan el mismo nivel de información en el momento oportuno.

Es importante crear un sistema de comunicación estratégica formal que esté caracterizada por la brevedad, claridad y objetividad, esto con el fin de lograr los objetivos institucionales, a motivar el compromiso y el sentido de pertenencia, y a ofrecer información oportuna a los clientes internos y externos.

METODOLOGÍA: Un sistema de comunicación estratégica orientada al logro de objetivos institucionales debe crear estrategias en las siguientes áreas:

1. Información Motivacional dedicada a fomentar y crear el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización y con los usuarios de la entidad. Este tipo de programas deben ser por inducción y capacitación de los funcionarios. Como parte de este, la información también debe estar dirigida a los familiares de los empleados donde se da a conocer la institución en la cual trabajan sus parientes y la importancia de las actividades que realizan.
2. Información técnica que le permita al funcionario actualizarse y conocer las innovaciones tecnológicas referentes al trabajo que desarrolla.
3. Información institucional que recoja la producción técnica y científica de la entidad y la difunda a los diferentes medios de comunicación masiva y a las entidades y usuarios que trabajan o reciben servicios o productos de ese sector.

CONCLUSIONES:

- El ambiente de trabajo determina la eficacia de las actividades de la organización por lo tanto, es relevante que desde todos los departamentos exista una comunicación eficaz.
- La creación de sistemas formales de comunicación institucional no aseguran el nivel de información en la entidad, no se puede hablar de procesos de comunicación cuando solamente existen medios de información.
- El objetivo de los sistemas de comunicación institucional debe ser incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios en la entidad.
- La comunicación es un factor estratégico de la gestión, además de considerar los aspectos fundamentales tiene que estar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales.
- Los sistemas de comunicación formal en las instituciones deben ser un soporte para el desarrollo de todos los programas de la organización, puesto que las grandes ideas sólo son posibles de llevar a la realidad y de potencializarse en la medida en que todos los funcionarios las entiendan, acepten y compartan.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 010

TÍTULO: Clima Organizacional y Productividad Laboral

AUTOR: Fernando Toro Álvarez

PUBLICACIÓN: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Edición 44. Enero – Abril 1996

UNIDAD PATROCINANTE: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional – Productividad – Cultura Organizacional – Motivación Laboral – Satisfacción Laboral – TECLA de Sudarski, ECO de Toro – Gestión Gerencial.

DESCRIPCIÓN: El artículo busca mostrar al gerente de la organización, lo que realmente es el clima empresarial y como afecta este a la productividad y a éxito de la empresa. Para ello, se prueba la teoría, a través de varios sistemas especiales a nivel mundial con los que se mide el estado del clima organizacional de la empresa.

FUENTES:

- Alvarez, G. (1.992). El Constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.
- Cornell, F. (1.955). Socially Perceptive Administration. Pbi Delta Kappa. 36, 6,219-223.
- Gibson, J., Ivencevich, J. y Donnelly, J. 1.984. Organizaciones: conducta, estructura y proceso. México: Intramericana.
- Lanzer, E. (1.978). Clima e cultura organizacional. Sao Paulo: Edgad Blucher
- Payne, E. y Pugh, D. (1.976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunette (Ed). Handbook of Industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- Rivas, C. (1.992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No.1 y 2
- Rivas, C., Calvano, L., Cárdenas, E. (1.996). Incidencia del Clima Organizacional y de los sistemas de trabajo en la percepción de la productividad. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol.15 - 1.
- Schein, E. (1.988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schneider, B. y Hall, D. (1.975). Toward specifying the concept of work climate. Journal of Applied Psychology. 56, 147-455.
- Toro, F. (1.992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.
- Toro, F. (1.992). Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11. No. 1 y 2.
- Toro, F. (1.995). Evaluación de la imagen gerencial como subproducto del estudio del Clima Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 14, No. 1.
- Toro, F. (1.996). Avances en la medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 15 - 1.

CONTENIDO: Con frecuencia se piensa que es más importante hacer gestión financiera o tecnológica que ocuparse de los asuntos poco productivos como el Clima Organizacional. Se considera que los problemas de productividad se resuelven con inversiones de capital, con programas de reconversión o contratando expertos en calidad.

Pero muchos gerentes no se han dado cuenta que el clima organizacional es el eje que mantiene vivo la empresa en cuanto a relaciones interpersonales se refiere. El clima organizacional es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa. Esa manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por los clientes, por la familia y, obviamente, por la gerencia.

La importancia del Clima Organizacional radica en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma sino por el modo como la perciben y se la representan. Si las reacciones y decisiones de las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada clima, para entender acciones y reacciones de la gente como su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas y su compromiso..

Existen dos fenómenos de clima organizacional: la satisfacción laboral y la Motivación.

La satisfacción laboral es una reacción afectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada. Cuando aumenta el nivel de satisfacción de las personas en el trabajo se reduce el ausentismo, la rotación, las quejas, los reclamos y la acción sindical. Sin embargo, una persona altamente satisfecha con su trabajo no es necesariamente una persona productiva. Esto obedece a que su productividad es causada entre otras condiciones por la motivación, no por su nivel de satisfacción.

De otra parte, la motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal. Estos indicadores de motivación se incrementan con el aumento en la activación y se reducen cuando disminuye la motivación. Por otra parte, una persona altamente motivada suele ser productiva, aunque no esté satisfecha con el trabajo.

La cultura organizacional y el Clima Organizacional suelen confundirse. Schein (1.988) considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Esos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar en la empresa. Cultura y clima son dos realidades diferentes pero relacionadas. La cultura moldea el clima en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad (Lanzer, 1.978). El Clima Organizacional refleja aspectos superficiales de la cultura, que son conscientes, pero no es un concepto sustituto o equivalente al de cultura. Esta se refiere a algo profundo y constante, aquel describe algo más atado a la realidad cotidiana y más cambiante.

Para tomar el liderazgo de una gerencia, es importante conocer la realidad de la empresa con una visión abierta, integradora y no sesgada de los términos o las teorías gerenciales de moda que con frecuencia ofrecen soluciones y venden modos de pensar acerca de la empresa.

En síntesis, para hacer una gestión gerencial del Clima Organizacional es preciso evaluarlo, medirlo periódicamente, antes de acontecimientos importantes y de procesos de cambio y también luego de que éstos han transcurrido. Esta evaluación debe ser objetiva, rigurosa y franca de manera que el mando pueda ver reflejada allí la calidad de su gestión.

Algunas empresas en Colombia están comenzando a incorporar en sus procesos de evaluación y seguimiento de la gestión de los mandos, mediciones periódicas y sistemáticas del Clima Organizacional de los diferentes grupos. En la literatura técnica se considera que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de la vida laboral.

METODOLOGÍA: Para que un gerente conozca la realidad del clima empresarial de la empresa, se debe hacer un estudio que arroje resultados exactos, para ellos existen muy diversas aproximaciones metodológicas a la medición y evaluación. Desde los enfoques diagnósticos basados en la dinámica del grupo pequeño, como la entrevista de grupo, la discusión en grupo o los procesos más sofisticados como la técnica de Grupos Nominales o el Grupo Delfi. Estos procedimientos permiten evaluaciones más ricas, más profundas y también más participativas, pero no pueden aplicarse a grandes grupos o en estudios con muestras grandes. Además generan una información cualitativa que no es fácil procesar estadísticamente. En el otro extremo existe la técnica de la encuesta, que constituye un método más riguroso, más controlado, de naturaleza cuantitativa que facilita análisis estadísticos y comparaciones entre grupos, áreas de trabajo, niveles jerárquicos y todo tipo de contrastación que se desee. En todos los casos la elección del procedimiento más adecuado y su manejo debe hacerse por un especialista experimentado.

Existen en los países desarrollados un buen número de instrumentos de medida del clima, en Colombia se conocen el TECLA de Sudarski, cuya psicometría no se ha publicado y del cual circulan versiones piratas y el ECO de Toro (1.992, 1.996) diseñado y validado en el medio colombiano y con el cual se ha venido haciendo investigación sistemática sobre estos temas.

Estos instrumentos de diagnóstico miden corrientemente variables como: cohesión del grupo, relación con compañeros, vida de relación, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social. También suelen evaluar: consideración del jefe, apoyo del supervisor, confianza gerencial o estilo de dirección, todas ellas variables relativas a la relación de autoridad. También se incluyen en relación con la empresa y con el trabajo: claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección o claridad de la estructura.

Las variables que se evalúan en cada estudio de medición son:

- *Relaciones interpersonales* Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- *Estilo de Dirección.* Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a

sus colaboradores.

- *Sentido de Pertenencia.* Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.
- *Retribución.* Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- *Disponibilidad de Recursos.* Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- *Estabilidad.* Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- *Claridad y Coherencia en la Dirección.* Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- *Valores Colectivos.* Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua, apoyo), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), Respeto (consideración, buen trato).

CONCLUSIONES:

- Cuando el clima Organizacional es bueno suele registrarse una buena productividad. Cuando el Clima Organizacional es pobre tampoco suele ser buena productividad.
- El clima organizacional es un agente regulador muy importante del sentido de compromiso y la calidad de imagen de los mandos no tiene una incidencia fuerte en el compromiso pero si un impacto importante en el clima organizacional en general.
- El clima organizacional disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa y no es homogéneo en la compañía, esto quiere decir que pueden haber dependencias o áreas funcionales con un excelente clima junto a dependencias con un clima poco positivo dentro de la misma empresa.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 011

TÍTULO: “Propuesta de un Modelo de Planificación para grupos que trabajen con Medios de Comunicación”

AUTOR: Alma Delia Montoya Chavarriaga

PUBLICACIÓN: Pontificia Universidad Javeriana 1987

UNIDAD PATROCINANTE: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación Social, Sección de Metodología.

PALABRAS CLAVE: Investigación participativa, público estratégico, planificación, proceso comunicativo,

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo plantea la necesidad de asumir un modelo de planificación de la comunicación para instituciones y grupos que trabajen la comunicación social. La propuesta parte desde un recorrido de análisis y crítica de las corrientes que han inspirado hasta el momento el pensamiento y el quehacer de la comunicación desde las escuelas del pensamiento clásico hasta las últimas reflexiones que han surgido en el continente Latinoamericano.

Al acercarse a un análisis de los modelos de planeación y de comunicación que han sido utilizados, y están siendo utilizados en cualquier tipo de institución, se hayan contradicciones que minan desde el fondo el concepto y el sentido mismo de la comunicación, se propone entonces en el presente trabajo un modelo de características participativas, autogestionarias y por lo tanto democratizadoras advirtiendo las implicaciones que estas características involucran.

FUENTES:

- 📖 BORDENAVE Juan Díaz y CARBALHO, *Planificación y Comunicación*. Ed. CIESPAL, Quito-Ecuador.
- 📖 MOTTA Luis Gonzaga, *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*. Manuales didácticos de CIESPAL. Ecuador. 1981.
- 📖 YOPO P. Boris, *Metodología de la Investigación Participativa*. Cuadernos de Crefal, N° 16 México 1984.
- 📖 ENCALADA Marco A. *Curso de diseño de programas de comunicación*. UNESCO, Ecuador, 1986.
- 📖 MIDDLETON Jhon. *Enfoques para la Planificación de la Comunicación*. UNESCO. Ecuador. 1981

CONTENIDO: Al entrar a analizar y estudiar las diferentes instituciones y organismos que desde hace algunos años han querido utilizar los medios de comunicación como subsidiarias para su finalidad, nos tropezamos con que estas instituciones han tornado su organización desde un modelo de comunicación hasta entonces comprendido y difundido y que responde exactamente a los modelos tradicionales de comunicación social.

Hoy se hace necesario cuestionar sus estructuras, tanto como sus estrategias y sus métodos en función de una nueva lectura de la realidad.

Muchos de los modelos de comunicación sobre los cuales se organizaron instituciones,

presentan una contradicción interna en el seno de su planeación, muchas veces contradictorio con lo que las mismas instituciones se proponían como finalidad, al hacer una opción en el uso de los medios y en la producción de los medios de comunicación, reflejaron allí el modelo concebido hasta entonces. Es aquí donde se hace necesaria una nueva reformulación de lo que es la comunicación, de lo que es la planificación en la comunicación, nos hace pensar en una forma de función participativa.

Muchas de las instituciones hasta ahora creadas y fundadas manejaban los principios teóricos hasta entonces permitidos y muchas veces por simple desconocimiento se manejaban criterios de planeación parcializados y unilaterales.

Se hace entonces necesario hacer una revisión de las escuelas, corrientes y pensamientos que han desarrollado hasta el momento una concepción de comunicación y lo que se ha gestado con el nombre de **Comunicación Participativa**.

Además se hace necesario revisar los modelos de planeación que corresponden a cada modelo de comunicación. Y así, en la práctica comunicativa y en la práctica de la planeación, las estructuras organizativas y participativas.

En este recorrido histórico se descubre también la manera como se ha gestado la comunicación en su intento de formularse como una ciencia social.

Es de suma importancia realizar, aunque sea, un breve recorrido que parta desde los años 50 hasta nuestros días, de las escuelas que han formulado principios y modelos de comunicación

A grandes rasgos se podría iniciar una aproximación para precisar la historia en tres etapas:

1ª Etapa

Comprende las primeras formulaciones del proceso de comunicación, marca o mejor, enfatiza el efecto que producen los medios de comunicación sobre los receptores, un interés particular en el efecto de lo transmitido, revisar escuelas funcionalistas cuna de nacimientos de esta nueva disciplina.

2ª Etapa

Comprendida en los años 70, nuevos enfoques de pensamiento interesado en una reflexión del análisis de contenido de la comunicación, de la estructura del poder y su relación con la financiación, propiedad, etc. Se hace necesario revisar los estudios semánticos, estructurales como explicación de estas concepciones.

3ª Etapa

Naciente en los años 80 donde la investigación sobre el objeto de estudio de la comunicación se encamina hacia un planteamiento teórico propio, desde una crítica de los marcos propuestos hasta ahora; se contextualiza el proceso de comunicación y sus relaciones entre lo cultural, el cambio social, los movimientos populares, la democratización de la comunicación,... la planeación en la comunicación como propuesta

de cambio social, etc. Se hace necesaria la revisión de los últimos pensamientos sobre la concepción de la comunicación desde una investigación participativa y una reflexión que pueda llegar a procesos de cambio social y opciones políticas.

Fundamentación y Proyección

Considerando la planificación de la comunicación como un elemento esencial para el desarrollo de las actividades de las instituciones que trabajan con fines culturales, sociales, religiosos y políticos.

Teniendo en cuenta que las ciencias de la comunicación y de la planificación social se encuentran al servicio de las tareas de desarrollo a través de las instituciones que se sirven de sus técnicas, modelos e implicaciones, considero de gran importancia plantear un modelo participativo que sirva a las colectividades e instituciones como apoyo y expresión de su concepción del compromiso social, cultural y político.

La propuesta de planificación en la comunicación es un diseño teórico que ayuda al acercamiento de un análisis de los modelos asumidos por las instituciones que trabajan con comunicación y adelantar una propuesta teórica y practica para una reestructuración de las instituciones que deben ser espacio de creatividad colectiva y procurar una producción desde la investigación participativa con lo que esto implica dentro de las instituciones, como son los efectos democratizadores, autogestionarios, participación económica, coparticipación de reflexión ideológica, etc.

Es pues el tema central y la proyección del presente trabajo, plantear una adecuada adaptación de formas y métodos de planificación a los diversos procesos de comunicación que cabe promover para favorecer y operacionalizar el cambio. "...Sería incongruente, concebir la planificación de la comunicación en forma separada del gran contexto político y social del cual forma parte.." Afirma Peter Schenkel, en la introducción de Juan Díaz Bordenave y Carvalho, sobre "Planificación y Comunicación".

METODOLOGÍA: Esta propuesta teórica tiene como base la propuesta a su vez de la investigación participativa como elemento básico para un modelo de "PLANTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN" por este motivo es necesario, además de utilizar un diseño descriptivo, la necesidad de darle al trabajo investigativo una finalidad operativa y social con un análisis crítico, para no hacer de esta propuesta una reflexión anacrónica.

Visualizar la realidad donde se interrelacionan múltiples procesos y donde se enmarca la relevancia del conocimiento científico como generador de una conciencia crítica de la realidad, asegurando así una unidad entre la teoría y la practica y dar al conocimiento un carácter transformador de la realidad.., para superar además la dicotomía de las técnicas cuantitativas y cualitativas en la interpretación de la realidad.

Propondré entonces algunos modelos participativos que nos ayuden a crear otros, fruto de las reflexiones del colectivo en asumir los resultados y la interpretación de su mundo y el conocimiento de éste.

Es así pues, que desde el punto de vista operativo y metodológico este estudio se divide en

tres grandes bloques:

En la primera parte: se presenta un recorrido histórico de como se ha gestado el concepto de comunicación social y los modelos que estos han generado.

En la segunda parte: se revisará los modelos de planeación que se han desarrollado y que han respondido a modelos precisos de comunicación.

En la tercera parte: La propuesta de un modelo de PLANEACIÓN EN LA COMUNICACIÓN como elemento de transformación social, sus características participativas y las implicaciones en la interacción social.

Finalmente se impone una serie de inquietudes (hipótesis) para futuras investigaciones y reflexiones a modo de conclusión,

CONCLUSIONES:

- ✓ Se presenta la planeación en la comunicación como herramienta de revisión y creación de nuevas estrategias en instituciones y organizaciones.
- ✓ Se elaboró un modelo teórico que permite evaluar y plantear una forma de comunicación en instituciones y organizaciones que responden a aspiraciones colectivas.
- ✓ Se plantea la investigación participativa como el modelo de mayor acierto en la planificación.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 012

TÍTULO: *La empresa: Escenario de convivencia*

AUTOR: Liliana Vásquez Peláez, Alberto León Gutiérrez, Laura Castro García

PUBLICACIÓN: Agosto 2002

UNIDAD PATROCINANTE: Entre Todos: Programa de Convivencia Ciudadana

PALABRAS CLAVE: Estrategia, conversación, mensajes-cartelera, organización, respeto por la diferencia, roles, liderazgo, estima, convivencia.

DESCRIPCIÓN: El libro plantea a las estrategias como planes de acción utilizados para lograr un objetivo. En este caso todos los planes tienen como pilar principal a la comunicación y buscan reforzar los niveles de convivencia dentro de la organización.

FUENTES:

- 📖 AMSTRONG, Michael. “Gerencia de recursos humanos, integrando el personal y la empresa”. Editorial Legis Editores S. A., Santafé de Bogotá, 1994, 266 páginas.
- 📖 ARGYRIS, Chris. “Comunicación, Aprendizaje y Empowerment, La Llave del Éxito”. En: Revista Clase Empresarial N°17, Noviembre de 1994, páginas 96 – 104.
- 📖 DE BONO, Edward. “Seis sombreros para pensar” Una guía de pensamiento para gente de acción. Ed. Granica, Barcelona, 1998.
- 📖 DAVIS, Keith y NEWSTROM Jhon W. “Comportamiento humano de trabajo”, Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Editorial McGraw Hill, México, 1995, 714 páginas.
- 📖 BORISOFF, Deborah y David A. Víctor. “Gestión de conflictos”. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid. 1991, 233 páginas.
- 📖 ARIAS F., María Antonia y otros. “Los Modelos de Comunicación”. Documento de fotocopias sin reseña bibliográfica.

CONTENIDO: Estrategias comunicacionales en grupo: La aplicación de estrategias específicas referidas a cada variable, se inicia con una charla conceptual que busca aclarar el tema, generar espacios de contacto directo con el grupo de trabajo, promover la conversación grupal e introducir las estrategias posteriores previstas para cada variable.

Estrategia, Mensajes para la cartelera: Son mensajes relacionados con las distintas variables, impresos en papales llamativos, para ser instalados en la cartelera de trabajo.

Estrategia, Bolsa de comunicaciones: La bolsa de comunicaciones es un sobre tamaño oficio, que hará las veces de buzón y se entregará al jefe o coordinador del grupo de trabajo para que lo marque y lo ubique dónde y cómo considere apropiado.

Estrategia, Me Suenan... Es una estrategia de refuerzo mediante la grabación de mensajes para ser difundidos por el sistema de sonido interno de la organización.

Estrategia, Conversemos en grupo sobre respeto por la diferencia: Es un taller. Después de una pequeña charla de introducción, el facilitador deberá dividir el grupo en varios equipos a los que se les entregará una cantidad determinada de botones (que serán distintos) aguja, hilo y un pedazo de tela, y se les encomendará la tarea de construir una figura sobre la tela. Durante el proceso no es permitido intercambiar botones, pues es fundamental que todos sean diferentes. Al finalizar, el grupo elegirá un expositor el cual

planteará las dificultades vividas, los aciertos, y los aportes encontrados para fortalecer el tema.

Estrategia, guías geográficos y mapa geográfico: Los territorios y espacios geográficos donde vive cada persona, son fundamentales en su visión de la vida, en su visión de los otros. Sin embargo es muy frecuente que los diferentes miembros del grupo no conozcan la realidad diaria de sus compañeros. Como es tan difícil que un grupo se pueda trasladar físicamente, cada persona “traerá el barrio” a su lugar de trabajo y será guía turístico para el resto del grupo.

Estrategia encuesta de roles: En el respeto por la Diferencia es importante conocer la valoración que cada persona tiene por sí misma y por los demás, saber qué restricciones tiene en relación con otras personas y cómo valora la importancia personal de sus compañeros de trabajo. Mediante una encuesta de roles será posible dejar ver las limitantes que cada uno posee sobre aquellos que considera diferentes.

Estrategia “El Espejo”: Para algunas personas puede ser normal mirarse al espejo para maquillarse, afeitarse, peinarse o evidenciar algún cambio en su cuerpo. Usualmente este cambio se hace en la intimidad y no siempre para simplemente mirarse y conversar con su ser reflejado al otro lado, en el espejo. Cuando alguien conoce su cuerpo y lo valora, es posible que genere amor por sí mismo. Por ello la organización facilitará que un acto cotidiano se convierta en trascendental y comunicativo.

METODOLOGÍA:

Todas las estrategias constan de un taller asistido por un facilitador, y contemplan *ítems* como: Objetivos, procedimientos, recomendaciones, recursos, duración, forma de medición y fuente de verificación.

CONCLUSIONES:

- ✓ Los grupos deben ser ubicados en lugares cerrados y diferentes a la dinámica laboral diaria.
- ✓ El uso de facilitadores experimentados es fundamental.
- ✓ Los materiales didácticos son esenciales, al igual que toda herramienta que facilite el aprendizaje del concepto.
- ✓ Es aconsejable dividir los grupos si el número total de integrantes es muy grande.
- ✓ Es recomendable reconocer y aceptar a un líder en cada grupo.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 013

TÍTULO: *Los Manuales de Procedimientos, diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo.*

AUTOR: Rigoberto Martínez Bermúdez

PUBLICACIÓN: Biblioteca Jurídica Dike 1997. 2da Edición.

UNIDAD PATROCINANTE: Biblioteca Jurídica Dike

PALABRAS CLAVE: Mejoramiento continuo, planeación y organización, competitividad, crecimiento, desarrollo, procedimientos críticos, clima organizacional, consultoría, estrategia.

DESCRIPCIÓN: El texto es un estudio sobre las diferentes etapas de elaboración de manuales de procedimiento con sus principales factores de riesgo. Define conceptos como “resistencia al cambio”, al igual que estrategias para minimizar esta variante.

FUENTES:

- 📖 ANSOFF, H. I. Declerck, R. P. y Hayes, R. L. *El planteamiento estratégico*. Editorial Trillas, 1983 .
- 📖 BARKER, Joel Arthur. *Paradigmas*. McGraw-Hill, 1995.
- 📖 CHAMPY, James. *Reingeniería en la Gerencia*. Ed. Norma, 1995.
- 📖 DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. Legis, 1998.
- 📖 DRUCKER, Peter. *Su visión sobre la administración*. Ed. Norma, 1996.
- 📖 BOXWELL, Robert J. *Benchmarking para Competir con Ventaja*. McGrawHill, 1994.
- 📖 MORRIS, Daniel y BRANDON Joel. *Reingeniería*. McGrawHill. 1994.
- 📖 OHMAE, Kenichi. *La Mente del Estratega*. McGrawHill, 1994.
- 📖 PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. CECSA. 1992.
- 📖 QUINN, Robert E. *Sabiduría para el Cambio*. Prentice may Hispanoamericana, S. A. 1996.

CONTENIDO: La actividad de elaboración de manuales de procedimientos en la empresa comienza con la detección de la necesidad de contar con estos instrumentos y oficializar los diferentes procedimientos, y finaliza con el plan de mejoramiento continuo, que implica un propósito diario durante la vida de la organización.

Fase 1. Planeación y Organización: Sin lugar a dudas el punto neurálgico para iniciar la elaboración o el rediseño fundamental de los procedimientos en la empresa es el de planear y organizar adecuadamente el trabajo a cumplir. Los dos aspectos esenciales son: la planeación que provee el esquema para poner en funcionamiento el trabajo de diseño.

Fase 2. Levantamiento y documentación de los procedimientos: Un factor decisivo para mejorar los procesos es el levantamiento de la información, la ubicación de las personas que la poseen, y el momento oportuno para obtenerla.

La principal fuente de información sobre el trabajo son las personas que lo ejecutan diariamente así como los clientes de la empresa. De ahí resulta inútil consultar a estos grupos, para determinar en qué medida los procesos de la empresa los está afectando y obtener sugerencias de mejoramiento.

Fase 3. Análisis: El análisis del procedimiento consiste en el conocimiento detallado de cada aspecto del mismo para introducirse mejoras. Tiene como propósitos:

- ✓ Descubrir las fallas y virtudes del proceso en estudio.
- ✓ Encontrar el encadenamiento de los procesos entre sí.
- ✓ Facilitar los elementos de juicio para la elaboración del manual.

Fase 4. Formulación de los procedimientos: Por formulación entendemos las actividades encaminadas a obtener los procesos, a partir del levantamiento, documentación y análisis de los mismos.

La formulación de propuestas de mejoras radicales consiste en el planteamiento de los procesos que conducen a optimizar la realización del trabajo, considerando la disponibilidad y calidad del personal, las máquinas, la tecnología, los equipos, el espacio y los recursos financieros.

Fase 5. Pruebas y ajustes: la prueba se concreta a ensayar los procesos diseñados para verificar su calidad. Su utilidad radica en que permite introducir las modificaciones a una escala reducida, al llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias, averiguar la validez y la efectividad de los nuevos métodos, antes de operarlos a nivel del área o de la totalidad de la empresa; igualmente, para ambientar favorablemente al personal y a los usuarios sobre los futuros procesos.

Fase 6. Aprobación de los manuales: Una vez dispongamos de los manuales, los sometemos a consideración del área dueña de los procedimientos y luego a aprobación oficial dentro de la empresa, según sus instancias decisorias.

Principales factores de riesgo:

- ✓ El aplazamiento de la sustentación y aprobación del trabajo.
- ✓ La deficiente sustentación y soporte de las mejoras introducidas o los procesos.
- ✓ Falta de interés y compromiso de los directivos, especialmente del gerente.

Fase 7. Implantación: Es esencialmente dinámica y los nuevos procesos deben surgir a través de un canal adecuado y en un momento oportuno. Es conveniente contar con una estrategia adecuada para su introducción, ya que pueden presentarse rechazos por la forma y el momento del cambio.

La implantación exige:

- ✓ Autoridad formal para ejecutar los cambios.
- ✓ La participación efectiva del personal.
- ✓ Manejar adecuadamente la resistencia al cambio y la acción de las costumbres negativas institucionalizadas.
- ✓ La implantación debe ir acompañada del respectivo cronograma donde aparezcan las diferentes etapas y los puntos de control.

Fase 8. Mejoramiento Continuo: Corresponde a todo el personal de la organización velar por el seguimiento a la implantación de los nuevos procesos. El área objeto de mejora de los procesos debe estar atenta a todo el trabajo de cambio en donde éste se dé. En caso de requerirse nuevas mejoras, los equipos de diseño de los manuales deben introducirlas de inmediato para agilizar su funcionamiento.

Una vez la implantación se ha efectuado, los procesos deben someterse a monitoreo periódico para verificar que las actividades del nuevo sistema, así como los reglamentos, manuales, formularios, instalaciones, equipos, etc, Están operando con los patrones de acuerdo a la calidad y agilidad esperados.

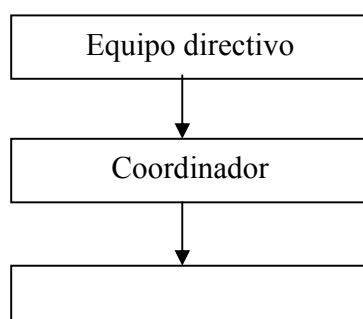
Los cambios propuestos necesitan seguimiento riguroso, porque se puede retornar con facilidad a los procesos tradicionales o aplazar la ejecución de los nuevos.

METODOLOGÍA: El modelo se concibe como un camino para seguir con posibilidad de ajustes según la estructura organizativa de la empresa y su disponibilidad de personal y de recursos; así, el modelo se acomodará a esta serie de situaciones, aunque su esencia se mantiene invariable.

Fase de elaboración de los manuales de procedimiento

1	Planeación y organización	Pruebas y ajustes	5
2	Levantamiento y documentación de los procedimientos	Aprobación de los manuales	6
3	Análisis	Implantación	7
4	Formulación de los procedimientos	Mejoramiento Continuo	8

Estructura de un equipo múltiple: El esquema organizativo apropiado dentro de esta posibilidad puede consistir en una estructura organizativa simple que facilite el desarrollo del proyecto, desde la perspectiva de la planeación del programa, dirección, control y apoyo, así: partiendo de que se da por sentado el respaldo incondicional de parte de los directivos a las acciones de diseño de los procesos, se aborda la parte organizativa, tal como aparece en la siguiente figura para dirigir el programa de diseño de una estrategia.



CONCLUSIONES:

- ✓ El texto enuncia las diferentes fases o etapas a cumplir en el trabajo de elaboración de los manuales de procedimientos, con sus principales factores de riesgo.
- ✓ Prepara un cronograma de trabajo para adelantar la elaboración de los manuales de la empresa.
- ✓ Define conceptos referentes a todo lo que implica el cambio en una empresa.
- ✓ Se enumeran las principales reacciones o manifestaciones de la resistencia al cambio en el diseño de los procesos.
- ✓ Define estrategias para minimizar la resistencia al cambio.

**COLOMBIA****UNIVERSIDAD DE LA SABANA**
Facultad de Comunicación Social y Periodismo**RAD 014****TÍTULO:** “El aprendizaje en la organización, factor de competencia empresarial”**AUTOR:** Luz Amaparo Acosta Salas

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 37 (May/Ago. 1999) – p.:114 - 125.

UNIDAD PATROCINANTE: EAN (Escuela de Administración y Negocios)

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje organizacional, innovación, avance tecnológico, modelo, responsabilidades,

DESCRIPCIÓN: En el presente artículo se usó de capacidad de aprendizaje organizacional, basados en la investigación hecha sobre la definición de aprendizaje, conceptualizada por Argyris. Se trata de ver cómo el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se pueden manifestar de dos maneras: Aprendizaje de lazo sencillo y aprendizaje de lazo doble; se acompaña del aporte de la cibernética como modelo en las organizaciones. Para desarrollar dicho concepto fue necesario incluir las definiciones de organización, capacidad y aprendizaje organizacional, definiendo así cuales son los factores que inhiben y promueven el aprendizaje organizacional, para sugerir luego los criterios con los que se pueda elaborar un instrumento de medición que evalúe la capacidad de aprendizaje organizacional.

En suma, la capacidad de aprendizaje en las organizaciones depende íntimamente de su capacidad para detectar y corregir errores y esto conlleva a los dos tipos de aprendizaje mencionados anteriormente.

FUENTES:

- 📖 GARETH Morgan. Images of Organization. Traducido por Mauricio Cárdenas Piñeros, 1990.
- 📖 HARRISON Roger.. Understanding your organization's character. San Francisco: Harverd Business review, 1972.
- 📖 HESSEN, J. La Teoría del Conocimiento. Buenos Aires: Trillas. 1985
- 📖 KANT Immanuel. Critique of Pure Reason Cambridge: Allen W. Wood, 1999.
- 📖 KATZ Daniel, KAHN. Robert L. Psicología Social de las Organizaciones.. México: Trillas, 1990.
- 📖 KETS de Vries, Manfred y Miller, Danny. La organización neurótica. San Francisco: JoseyBass, 1985
- 📖 KOUNTZ Harold, O'DONEL Cyril, WEINRICH Heinz. Administración. México: Mc. Graw Hill, 1988.
- 📖 NADIER David A., J HACKMAN Richard, LAWIER III. Comportamiento Organizacional. Rio de Janeiro-Brasil: Campus Ltda., 1983.

📖 ORTEGA Y Gasset, José. Ideas y creencias. Madrid: Alianza, 1989.

CONTENIDO: El avance tecnológico promovido por la globalización de la economía, la cultura y la política, exige que las empresas, además de realizar la función productiva, para la cual fueron creadas, deben incorporar actividades concernientes al aprendizaje y evaluación del mismo, para sobrevivir y mantenerse exitosa y competitivamente en el mercado, durante largo tiempo.

Toda organización empresarial debe asumir que: “la educación se orienta a la triada de los aprendizajes: el aprender a ser: que apunta a la formación del individuo; el aprender a hacer: cuyo objetivo es facultar para el mundo del trabajo; y el aprender a aprender: que es la estrategia del empoderamiento para hacer de la vida un proceso de aprendizaje permanente”.

Con fundamento en estos procesos, se identifican los factores que promueven o inhiben la presencia del aprendizaje organizacional dentro de la empresa.

El estudio ha tomado como referencia las teorías sobre el aprendizaje de Argyris y Schon, que clasifican el aprendizaje como aprendizaje de lazo sencillo y aprendizaje de lazo doble. Han sido de gran utilidad los conceptos expresados por Peter Senge en su obra la Quinta Disciplina, quien destaca que el aprendizaje de lazo doble es característico de las organizaciones inteligentes y por lo tanto cualquier instrumento que quiera medir la capacidad de aprendizaje dentro de ellas, debe identificar el nivel de aprendizaje de lazo doble en el que se encuentra la organización.

El proceso de aprendizaje individual y organizacional

El aprendizaje es definido por Argyris (1990) como “**la Capacidad de detectar y corregir errores**”, entendiendo error como una acción (o inacción) cuyas consecuencias son distintas a las esperadas o deseadas”. Si yo hago (o dejo de hacer algo) y como resultado las consecuencias son diferentes a mis expectativas, yo diría que he cometido un error. Entonces la detección del error es una condición necesaria (aunque no suficiente) para el aprendizaje.

Para Argyris la corrección del error es el motivo final del proceso de aprendizaje. Desde esta concepción, el aprendizaje se da luego de detectado el error, cuando se logran diseñar y producir nuevas acciones cuyas consecuencias son coherentes con las expectativas.

El aprendizaje Individual en el Contexto de las Organizaciones

Con la definición de Argyris del aprendizaje, como la “capacidad de detectar y corregir errores”, la detección del error equivale a la vieja idea de reconocer un defecto y plantearse una nueva y mejor forma de superarlo.

Una vez detectado el error, se continúa el proceso de aprendizaje diseñando y produciendo nuevas acciones cuyas consecuencias sean coherentes con el resultado esperado. Cuando el error se mantiene, aún luego de detectarlo, se llama *error de diseño*. Los errores de diseño son acciones que responden a programas que la persona ha adoptado, e interiorizado desde

pequeña para responder a situaciones particulares, y por lo tanto, se activan automáticamente, ante dichas situaciones. Los errores de diseño se distinguen de aquellos que podrían llamarse *errores de ignorancia* que son acciones inefectivas llevadas a cabo ante la ausencia de alguna información. En otras palabras, los errores de diseño se cometen en virtud de la presencia de mala información, mientras que los errores debidos a la ignorancia, se cometen en virtud de la ausencia de buena información. Esta diferencia induce a que se examine la posibilidad de que la persistente resistencia a la solución de algunos problemas se deba a que se trata de errores de diseño, que se atienden como si fueran errores debidos a la ignorancia.

METODOLOGÍA:

La cibernética como modelo para el aprendizaje en las organizaciones

Las organizaciones son sistemas de información, comunicación y toma de decisiones. La cibernética es una ciencia, cuyos fundamentos son la información, la comunicación y el control. El aporte principal de la cibernética a los procesos de aprendizaje, es el reconocimiento de la realimentación negativa como proceso de intercambio de información, del cual depende que un sistema tenga capacidad de autorregularse.

El concepto de realimentación negativa explica muchas conductas rutinarias de una forma poco convencional: por ejemplo, cuando levantamos un objeto de una mesa, suponemos que nuestra mano, guiada por los ojos, se mueve directamente hacia el objeto. La cibernética nos dice que no es esto lo que pasa. Tal acción ocurre, más bien, mediante un proceso de eliminación de errores en el que las desviaciones entre la mano y el objeto son reducidas en cada paso del proceso, de modo que al final se ha reducido totalmente el error. Levantamos el objeto evitando cometer el error de no levantarlo.

El ejemplo anterior está construido sobre las teorías de la comunicación y del aprendizaje propuestas por la cibernética, que se sustentan en cuatro principios claves:

1. Los sistemas deben tener la capacidad de sondear, monitorear y examinar aspectos significativos de su entorno,
2. Tienen que ser capaces de relacionar esta información con las reglas operativas que guían la conducta del sistema,
3. Deben poder detectar desviaciones significativas respecto de estas reglas,
4. Deben ser capaces de iniciar acción correctiva cuando se detectan discrepancias.

Si se cumplen estas cuatro condiciones se crea un proceso continuo de intercambio de información entre el sistema y su entorno, que permite que el sistema monitoree cambios y respuestas acertadas. De tal modo, el sistema puede operar de una forma inteligente y autorregulada. Sin embargo, la capacidad de aprendizaje está limitada por las reglas de operación, que son los estándares que determinan el curso de acción que el sistema puede mantener.

En esta tabla se interrelacionan los factores que promueven el aprendizaje y las características medibles propuestas.

FACTOR QUE PROMUEVE	CARACTERÍSTICAS A MEDIR
Aceptación del error y la incertidumbre	✓ Nivel de autonomía. ✓ Nivel de riesgo aceptable. ✓ Sistemas de incentivos. ✓ Acceso a la información.
Trabajo en equipo	✓ Decisiones consultadas en problemas complejos. ✓ Interrelación de diferentes niveles. ✓ Flujo de información. ✓ Grado de participación.
Planeación participativa	✓ Nivel de autonomía. ✓ Imposición de metas y objetivos. ✓ Participación en el proceso de la planeación. ✓ Cuestionamiento de reglas y estándares.
Capacidad de auto-organización	✓ Nivel de conocimiento global. ✓ Habilidad para desempeñarse en otras áreas de la organización. ✓ Flexibilidad de cambiar las estructuras. ✓ Adaptación a los cambios.

CONCLUSIONES:

- ✓ Se Toma la comunicación como ciencia en las organizaciones por medio de la cibernética.
- ✓ En la Organización el único elemento que puede influir sobre la calidad humana es el medio ambiente.
- ✓ El medio ambiente es la suma de la cultura y el clima organizacional.
- ✓ El avance tecnológico es una exigencia básica para que cualquier organización se mantenga competente.
- ✓ La autocritica y la detección de errores individuales aumentan la capacidad de la organización.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 015

TÍTULO: “Diseño de un programa de evaluación de desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo”

AUTOR: Martha L. Maya. Martha H. Lorduy. Martha C. Carvajal

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios (Bogotá) N° 31-31 (Ene/Ago. 1997) – p.:20 - 26.

UNIDAD PATROCINANTE: EAN (Escuela de Administración y Negocios)

PALABRAS CLAVE: Equipos de trabajo, cultura de trabajo, programas incentivos, índices de gestión, líder, facilitador, planeación, solución de problemas, cambio, mejoramiento, orientación, responsabilidad, confianza.

DESCRIPCIÓN: En el presente escrito se exponen los fundamentos para una Propuesta de Diseño de un proceso para la Evaluación de Desempeño y Desarrollo de equipos de trabajo. Este diseño permite generar una cultura de trabajo en Equipo, a través de un programa de incentivos que estimula a los que logran resultados superiores a lo normal y sobresalientes, de acuerdo con los índices de gestión definidos entre el equipo, el líder y el facilitador.

FUENTES:

- 📖 ARGYRIS, C., SCHÓN, D. Theory in practice: Increasing professional effectiveness, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1974.
- 📖 RODRÍGUEZ Porras José M. El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto, 1991
- 📖 SENGE Peter, La quinta disciplina, arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granika, 1990.
- 📖 SHCHEIN, Edgar H. El rol del fundador en la creación de la cultura organizacional. New York: American Mangement Association, 1983.
- 📖 TORO Diaz Carlos A. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional. Puerto Rico: Vól. 16, No2, 1997.
- 📖 BEER Stafford. Brain of the firm. Chichester: John Weley, 1981.
- 📖 EVERETT E. Adam Jr., EBET Ronald J.. Administración de la Producción y de las Operaciones. México: Pentrice Hall, 1991.

CONTENIDO: La evaluación de desempeño, considerada una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos y esencial en la organización moderna, se puede definir como una estimación del rendimiento integral de las personas dentro de una organización. La evaluación de desempeño y desarrollo se ha constituido, dada su importancia, en uno de los procesos más estudiados y analizados en el campo organizacional. A continuación, se proponen varias definiciones que contribuyen a precisar el concepto:

- Estimación del rendimiento integral de las personas dentro de una organización.
- Proceso en el que se confrontan las funciones de un cargo con las realizaciones y comportamientos de quien lo ejecuta.
- Sistema de apreciación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Instrumento de gestión por medio del cual se valora y califica en un periodo de tiempo determinado el rendimiento, la calidad y el comportamiento laboral de los empleados.

Cuando el concepto involucra la variable de grupo, se suele definir como la comparación del desempeño de un empleado con el de sus compañeros de grupo. Es también una herramienta que ayuda a comprender las fortalezas y debilidades del grupo y las áreas donde se necesita formación.

Las organizaciones dependen del desempeño de sus equipos de trabajo para asegurar la productividad y rentabilidad. La forma como los equipos contribuyen al logro de los procesos afecta los resultados operativos, lo que a su vez afecta el logro de los objetivos corporativos.

La medición de los resultados es en sí mismo una herramienta para el desarrollo y hay que implementar la mejor manera para evaluar el equipo, teniendo presente que el resultado de éste va mas allá de la sumatoria de los resultados individuales lo cual es definido como sinergia: Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la mas catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.”

Estas definiciones tienen un factor común dado por la consideración del proceso de evaluación como un parámetro de comparación del desempeño del individuo, ya sea con las características requeridas del cargo, o las características de un grupo. En este sentido la definiciones dejan claro que la variable a medir o comparar es el desempeño y no enfatizan en variables de mejoramiento personal, índices de gestión, objetivos o habilidades, lo cual es una deficiencia teórica, pues en la realidad estos factores son indispensables, al igual que el perfil del cargo para contrastar el desempeño. Un proceso de evaluación de desempeño y desarrollo implica el cumplimiento de los siguientes objetivos organizacionales:

- ✓ Propicia el diálogo y la comunicación entre jefe y colaborador cuando se brinde retroalimentación del desempeño.
- ✓ Permite al colaborador y a la organización trabajar cambios de actitud para mejorar el desempeño.
- ✓ Suministra información pertinente para la toma de decisiones en relación con promoción, análisis y diseños de cargos y procesos; sistemas de incentivos y compensaciones.
- ✓ Establece necesidades de capacitación y entrenamiento, actualización y desarrollo.
- ✓ Determina la influencia de factores externos en el desempeño del individuo, tales como familia, salud, factores económicos, etc.

Cuando estos objetivos no se cumplen a nivel organizacional frecuentemente se debe a situaciones que se presentan en la dinámica institucional y que obstaculizan el proceso,

como puede por ejemplo una inadecuada retroalimentación entre sistemas de selección, evaluación, desarrollo y remuneración; carencia de recursos para brindar incentivos, o ausencia de políticas claras sobre incentivos y compensaciones; ausencia de indicadores para la gestión institucionales y grupales; fallas en el proceso y carencia de una cultura organizacional que integre los resultados de un proceso de evaluación de desempeño y desarrollo a planes de carrera y de mejoramiento individual en forma permanente. Los programas de desarrollo de recursos humanos ayudan asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos que ésta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Es necesario establecer la diferencia entre *desempeño*, *resultado* y *medición*, pues estos conceptos tienden a manejarse dentro de diferentes contextos teóricos generando confusión. El *desempeño* puede entenderse como acción o conjunto de acciones dirigidas conscientemente a la obtención de resultados; depende de la habilidad, capacidad física o intelectual para analizar y resolver problemas, idear soluciones, y evaluar resultados o consecuencias.

METODOLOGÍA:

Programa de Incentivos

Cuando la evaluación del desempeño y desarrollo se integra al sistema de recompensas o de incentivos, se dirige al cumplimiento de objetivos y busca estimular los equipos que obtienen mejores resultados. La idea central de un sistema de incentivos es estimular a un individuo o equipo en proporción a algún criterio de desempeño ya sea individual, grupal u organizacional.

Específicamente, estos criterios pueden referirse a productividad, logro o superación de indicadores de gestión; mayor o menor relación con los objetivos; reducción de costos o adaptación a cambios organizacionales.

En forma simple se define como incentivos (alicientes) a los pagos hechos por la organización a sus trabajadores en forma de salarios, beneficios sociales, premios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta y elogios. A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad, es subjetivo, varía de un individuo a otro. Un trabajador como recompensa a los incentivos brinda a la organización contribuciones tales como: Esfuerzo, dedicación, esmero y lealtad, logrando así un equilibrio organizacional que permitirá incrementar la productividad de la organización y con ello mejorar el sistema de incentivos. Un sistema de incentivos para motivar el trabajo en equipo debe llevar al grupo a una mayor integración hacia la búsqueda de los objetivos del grupo. En la cultura de trabajo en equipo las contribuciones que un grupo realiza a la organización son más notorias y relevantes que a nivel individual como resultado de la sinergia del equipo.

Dentro de las múltiples definiciones de incentivos se tomará como base la definición dada en el diccionario planeta, en la que se considera como incentivo “El estímulo que mueve o incita a hacer o desear una cosa”. El concepto de incentivo se relaciona a su vez con el de reconocimiento y recompensa que plantea la necesidad de distinguir a una persona o cosa por gratitud o agradecimiento. Es importante diferenciar el concepto de incentivo con el de ganancia y sueldo, que corresponden a la remuneración o pago por el trabajo realizado dentro del concepto de hombre económico en el marco de una economía de mercado. Se

considerarán como incentivos para el presente trabajo viajes, capacitación, bonos de compra y días de descanso remunerados.

El Concepto de Equipo

Dado que un componente importante del propósito de desarrollar este proceso de evaluación de desempeño y desarrollo es generar y fortalecer la cultura del trabajo en equipo, se abordaran algunos conceptos importantes para tal fin.

El equipo se refiere al conjunto de personas que se necesita para realizar juntos una tarea o proceso. Mediante comportamientos cooperativos en busca de objetivos comunes que logren la sinergia o conjugación de las energías individuales de los miembros. El trabajo en equipo se considera una disciplina colectiva, es decir exige dedicación y esfuerzo para desarrollar aptitudes colectivas y fortalecer las habilidades individuales.

Un equipo debe presentar las siguientes condiciones:

- ✓ Comunicación abierta y confianza.
- ✓ Los miembros adoptan e intercambian roles
- ✓ Existe un objetivo o prioridad común que constituye la razón de ser de su conformación y mantiene el compromiso de los miembros.
- ✓ Participación total en la resolución de problemas y toma de decisiones.
- ✓ diferencias y concertación (negociación, colaboración y consenso).
- ✓ Coordinación de esfuerzos y convergencia de acciones, contando con la cohesión y el compromiso.
- ✓ Se escoge una forma de trabajar, se definen procedimientos, metodología y código ético.
- ✓ Liderazgo compartido, se comparte el poder y la autoridad.
- ✓ Un equipo debe tener flexibilidad para evaluar constantemente su propia efectividad.

Estas condiciones se generan a través de un proceso de desarrollo o ciclo de crecimiento por el que atraviesa todo equipo, es decir una serie de etapas que deben ser identificadas por el líder y los miembros del equipo como parte de su formación. Estos son:

1. Reunir al equipo.
2. Fijar las normas del equipo o código ético.
3. Aclarar la misión del equipo.
4. Seguir estrategias de mejoramiento de procesos.
5. Evaluar el proceso de equipo.

CONCLUSIONES:

- ✓ Las organizaciones dependen del desempeño de sus grupos de trabajo para asegurar productividad y rentabilidad.
- ✓ En la organización deben haber establecido unos estándares de medición para comparar el rendimiento individual de cada persona.
- ✓ Los líderes eficientes deben centrarse en principios que les permitan crecer, cambiar e innovarse.
- ✓ La prioridad principal del trabajo en equipo es la realización de la tarea, ejecutar.

- ✓ La solución de problemas exige creatividad e innovación.
- ✓ El cambio es una única esencial y constante en la organización.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 016

TÍTULO: “Recursos de Información”

AUTOR: Feres Sahid C., Fabiola Pinzón H.

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios – N° 11 – Mayo – Agosto 1990 (48 - 65)

UNIDAD PATROCINANTE: Escuela de Administración de Negocios - EAN

PALABRAS CLAVE: Recursos de Información, gerencia estratégica, DOFA.

DESCRIPCIÓN: El artículo describe cómo frente al reto de la Apertura Económica, las empresas se ven abocadas a tomar decisiones cada vez mas, con menos disponibilidad de tiempo. Por tanto, el planteamiento y uso racional de los recursos de información son determinantes, en la buena gestión empresarial.

La aplicación de la información instantánea se ha convertido en herramienta determinante para la Gerencia General y funcional en la toma de decisiones estratégicas y tácticas.

FUENTES:

- 📖 SAHID, Feres. "Recursos de información en la Educación Superior". 1990.
- 📖 DAVILA, Carlos. "Etapas del Proceso de Cambio". Uniandes. 1987.
- 📖 DAVID, R. Fred. "La Gerencia Estratégica". Legis. 1987. Bogotá. Colombia.
- 📖 PEN ROO, James; WEST, Thomas. "Strategic Planing for Computing and Comunications". Educon Strategies Series on Information Technology. Academic Computing Publications, Inc. 1989. McKinney, Texas.
- 📖 SERNA, Humberto. "¿La Universidad a la Deriva?". Tercer Mundo Editores. 1987.
- 📖 VAUGHT, 5. Russel. "Organizing and Supporting Administrative Computing". Educon Strategies Series on Information Technology. Academic Computing Publications, Inc. 1989. McKinney, Texas.

CONTENIDO:

La utilización de los recursos de información es un elemento de transformación cultural y de cambio organizacional.

Todo proyecto relacionado con recursos de información hace que la organización se sienta presionada, desde afuera por fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y sociales, y desde adentro, por conflictos interpersonales e ínter departamentales que tienen gran incidencia en la efectividad de la institución.

Dentro de este esquema es fundamental no sólo una adecuada renovación tecnológica en los procesos productivos sino en recursos de información, con el fin de facilitar la conquista de los mercados externos.

En una organización donde hay poca interrelación entre las actividades funcionales de cada departamento de la empresa, dificulta una mayor integración horizontal de la organización mediante el acceso compartido a bases de datos de diferentes unidades.

De la misma forma, este tipo de organización no facilita la integración vertical de la organización mediante el acceso compartido a bases de datos desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la administración de la empresa y no todos comparten la información.

Gerencia Estratégica de los recursos de información

Se refiere al comportamiento de la gerencia frente al entorno actual que trasciende las fronteras e identifica a cada empresa como una empresa del planeta tierra enfrentada a un entorno cada vez más complejo y al cual no puede penetrar con el simple pálpito o co-razonada del gerente o director.

- Administración de recursos de información

Está relacionado con el uso y mantenimiento de los recursos y esta actividad está en cabeza de los directores de oficinas de sistemas o centros de informática o como los han venido llamando.

- Gestión de recursos de información

Tiene que ver con el desarrollo del recurso de información, su posicionamiento futuro y esta actividad está en manos de la gestión, es decir, de la gerencia. En otras palabras la gestión en recursos de información no es otra cosa que gerencia estratégica.

- Estrategias en los recursos de información

Se fundamentan en la estrategia institucional la cual tiene una clara definición en la misión de la empresa.

Humberto Serna Gómez, afirma que el objetivo de la planeación estratégica es proponer una alternativa, un enfoque de gerencia estratégica, para hacer gestión de recursos de información en las empresas colombianas.

James Penrod y Thomas W. han identificado siete factores críticos en el proceso de planeamiento estratégico de recursos de información:

1. El apoyo que la alta dirección de la empresa debe ofrecerle al proceso de planeación estratégica. Es decir, hacer gestión en recursos de información.
2. Relacionado con la misión de la empresa. Se supone la existencia de la estrategia institucional y todas las actividades que se planifiquen deben conducir al logro de la misión de la empresa.
3. El sentido de propiedad legítima²⁶ que deben tener los directivos de la empresa con respecto a los objetivos que arroje el proceso de gerencia estratégica.
4. Definición del sistema de planeación que se defina para adelantar el proceso. Aspectos como relaciones públicas, manejo de la información, la dirección y el control juegan un papel decisivo dentro del proceso de gerencia estratégica.
5. La capacidad de proceso de datos y/o información. La conformación de un grupo de proceso facilita la acción.
6. Que la efectividad del proceso sea comprensivo en términos de objetivos en cada

²⁶ La propiedad legítima se deriva de la participación de la gente en la formulación de las estrategias y de los planes para implantarlas.

una de las dependencias que participen.

7. La incorporación del plan estratégico dentro de una política, procedimientos y decisiones operativas para que produzcan el cambio institucional.

METODOLOGÍA:

El autor del artículo identifica el proceso de Gerencia Estratégica en cuatro elementos que terminan siendo la metodología a seguir:

- Formulación de la Estrategia

Para la formulación de la estrategia se debe crear primero un plan que defina la programación de actividades y recursos humanos. Posteriormente, se debe identificar una estrategia institucional o misión actual, que se refiere a las estrategias corporativas divisionales que se están desarrollando. Luego, un estudio sobre la cultura de la institución²⁷, el estudio del entorno²⁸ y el estudio del ambiente interno²⁹.

Es en este momento es cuando se define si la misión se modifica o no, se puede decidir en reformular la estrategia corporativa; cuando se definen los objetivos³⁰ y las ventajas comparativas en recursos de información.

- Estrategia en Recursos de la información³¹
- Estrategia financiera
- Estrategia sobre instalaciones
- Estrategia sobre recursos humanos
- Estrategia Organizacional

Para facilitar la formulación de las estrategias se pueden utilizar herramientas tales como el instrumento de Perfil de Capacidad en Recursos de Información - IPFRI y el Perfil de Capacidad en Recursos de Información, PFRI, cuando se trate de identificar debilidades y fortalezas. Otra herramienta útil es el instrumento IPOAM y el perfil POAM con los cuales se logran identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa en lo que hace a recursos de información.

Una vez determinadas las debilidades y fortalezas y las oportunidades y amenazas se inicia la etapa comparativa denominada Matriz DOFA. Mediante un análisis de las fortalezas y las oportunidades se derivan las estrategias **FO** con las cuales se pretende hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Con el análisis de las debilidades y las oportunidades se formulan las estrategias **DO** con las cuales se pretende vencer debilidades aprovechando oportunidades. Con el análisis de las fortalezas y las amenazas se formulan las estrategias **FA** con las cuales se busca utilizar las primeras para evitar las segundas, y

²⁷ Hace referencia a la filosofía de la institución, sus principios, propósitos y valores.

²⁸ El estudio del entorno debe pensarse con miras a identificar las oportunidades y amenazas relativas a recursos de información. El conocimiento de las tendencias políticas, económicas sociales y tecnológicas debe ser una preocupación del estudio, así como el conocimiento de las leyes y normas que puedan afectar la gestión de recursos de información.

²⁹ El estudio del ambiente interno debe conducir al grupo de trabajo a identificar qué fortalezas y debilidades presenta la institución en la función sistemas o de recursos de información.

³⁰ Entendido por objetivos los resultados a más de un año y metas por resultados a menos de un año.

³¹ La estrategia en recursos de información está relacionada con hardware, software, redes locales, comunicaciones remotas, bases de datos, sistemas de información de la administración organizacional, sistemas de información del entorno, centralización o descentralización, centros especializados de información, ambientes ricos en información, almacenamiento en masa, ambientes en línea e interactivos con los diferentes niveles de la administración de la empresa, enfoque desktop, afiliación de redes nacionales e internacionales, desarrollo de su propio software, compra de software, desarrollo cooperado, proyectos de investigación en recursos de información, desarrollo de actividades de consultoría, etc.

por último mediante el análisis de las debilidades y las amenazas se generan las estrategias **DA** con el fin de reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

- Ejecución de la Estrategia

Esta fase se relaciona con la ejecución de las estrategias o desarrollo operacional de las mismas. Aquí se crea un ambiente que conduzca al cambio y que suavice la ansiedad e incertidumbre que produce la perspectiva de romper patrones tradicionales de comportamiento. La resistencia al cambio se puede considerar como la mayor amenaza en la ejecución de una estrategia en recursos de información. Es en esta fase es donde se definen las metas, se presupuestan proyectos y se formula el plan de desarrollo en recursos de información.

- Evaluación de la Estrategia

Esta fase tiene por objeto evaluar la ejecución de las estrategias y los efectos que ella produce en la organización, en forma permanente.

- Reformulación

Reformular la estrategia en ejecución se hace con el fin de evitar que se convierta en una estrategia de desgaste que conduzca a crear o ampliar la brecha entre la misión de la institución de educación superior y la que realmente se esté dando en la organización.

Con esta cuarta fase se logra formular una nueva estrategia y el ciclo continúa con el fin de afrontar los cambios en la empresa, originados por causas externas o internas que en la actualidad se presenten.

CONCLUSIONES:

El reto de los gerentes colombianos consiste en la creación de ambientes ricos en información que faciliten el proceso de solución de problemas, de toma de decisiones y que permitan conocer la oferta y la demanda de bienes y servicios no solamente en la economía doméstica sino en los mercados internacionales.

Los recursos de información requieren de un análisis interno y externo integral para poder enfrentarse a las fuerzas que lo presionan, tales como la apertura económica en el hábito externo y los usuarios en el interno.

La misión, la filosofía institucional y los objetivos organizacionales guían y orientan el proceso de la Gerencia Estratégica. La Estrategia Corporativa constituye el eje fundamental del proceso de la Gerencia Estratégica.

El gerente de hoy y de la década debe estar comprometido en la gerencia estratégica de los recursos de información, si tiene dentro de sus presupuestos ubicar su empresa en una posición de liderazgo y competencia acorde con las necesidades de una organización que se enfrenta constantemente a un entorno cada vez más amplio, turbulento y generador de grandes volúmenes de información que en una u otra forma presiona las economías del mundo.



COLOMBIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Facultad de Comunicación Social y Periodismo

RAD 017

TÍTULO: “La racionalidad instrumental y comunicativa en las organizaciones empresariales”

AUTOR: Luis Guillermo López Rodríguez

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios – N° 36 – Enero – Mayo 1999 (85 - 95)

UNIDAD PATROCINANTE: Escuela de Administración de Negocios - E. A. N.

PALABRAS CLAVE: Racionalidad instrumental, formal, material; taylorismo, racionalidad comunicativa.

DESCRIPCIÓN: Las relaciones sociales son fundamentales para cumplir los objetivos de la organización empresarial y para ello es necesario formar una racionalidad predeterminada, esto quiere decir que quienes han pensado en esta actividad, han elaborado un conjunto de concepciones, creencias y percepciones, sobre las características del mercado, la relación con otras instituciones y la forma como se valora el ser humano.

FUENTES:

- 📖 KANT, Emanuel. Filosofía de la Historia. Ed. Fondo de Cultura Económica. 1981.
- 📖 WEISS, Anita. Modernización organizativa y relaciones industriales en Colombia. Universidad Nacional. Departamento de Sociología. Publicación No 37. 1990
- 📖 PARSONS, Talcott. El Sistema de las Sociedades Modernas. Ed. Trillas 1974.
- 📖 WEBER, Max. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. 1973.
- 📖 TAYLOR, W. F. Principios de Administración Científica. Ed. Ateneo. 1981.
- 📖 PERROW, Charles. Sociología de Las Organizaciones. Ed. Mac Graw Hill. 1986
- 📖 PERROW, Charles. Enciclopedia Internacional de Las Ciencias. Tema Organizaciones. Ed. Aguilera.
- 📖 DRUCKER, Peter. La sociedad Post- Capitalista. Ed. Norma. 1997.
- 📖 HOYOS, Guillermo. Artículo: Comunicación y Mundo de la Vida. Revista Ideas y Valores, No. 71-72. Universidad Nacional de Colombia. 1985.
- 📖 MESA, Darío. La Universidad ante la Revolución Científica y Técnica. Conferencia Mimeografiada, Universidad Nacional de Colombia. 1974.

CONTENIDO:

Vivimos en un mundo moderno, un mundo capitalista que fue creado por la empresa racional según Marx Weber, quien lo expresa en los términos siguientes: “Lo que en definitiva creó al capitalismo fue la empresa duradera y racional, la contabilidad racional, la técnica racional, el derecho racional; a todo esto se le debe añadir la ideología racional, la racionalización de la vida, la ética racional en la economía”. Tomando ésta idea de Weber, una empresa económica racionalmente orientada se caracteriza por:

1. El empresario distribuye con arreglo a un plan, entre el presente y el futuro (ahorro), aquellas utilidades con las cuales cuenta como sujeto económico sometido al mercado.
2. Con base en el plan invierte sus recursos teniendo en cuenta el margen de utilidad

- que cada inversión le puede procurar.
3. Dispone, con arreglo a un plan de recursos de otras personas, que pueden ser obtenidas por el empresario, incluyendo actividades pertinentes a producción o transporte.
 4. En relación con el mismo plan un empresario puede usar recursos en la medida en los obtenga a través de la asociación con otras personas que disponen de los mismos recursos o también los puede obtener a través del intercambio comercial.

Esta lucha por los intereses de cada cual en la transacción es consecuencia de la racionalidad de cada parte. Todas las partes de las competencias actúan en relación con el cálculo de sus intereses en el mercado y esto se expresa en el regateo con el que opera la negociación.

Desde éste punto de vista se puede deducir que la racionalidad es planeación y cálculo con el fin de disponer adecuadamente los recursos para el logro de unos objetivos.

Según Weber existen racionalidades formales y materiales.

Racionalidad Formal

Se caracteriza porque la gestión económica está sometida al “cálculo técnicamente posible y que aplica realmente”, de esta manera es racionalidad el uso de la contabilidad, de las estadísticas y de las mediciones, etc.

Racionalidad Material

Se emplea el cálculo: está orientada por “determinados postulados de valor” y en relación con estos postulados se dispone de recursos y se desarrollan los fines de la acción.

En relación con el ser humano, existen racionalidad instrumental y comunicativa.

Racionalidad Instrumental

Es la habilidad para adaptarse y contribuir eficientemente a una estructura predeterminada. La racionalidad instrumental pretende calcular los movimientos, los tiempos de los movimientos, el diseño de la tarea del operario con fines contables.

Por lo tanto, la racionalidad instrumental es una consecuencia de la racionalidad formal, del interés del empresario capitalista en racionalizar su gestión económica, de poder establecer un cálculo sobre su inversión en recursos humanos y la rentabilidad de la misma.

El taylorismo³² propone un tipo de racionalidad instrumental, “Delegar toda la responsabilidad de la organización de la tarea del trabajador en la administración”. Para definir de una manera más pragmática lo que el taylorismo describe como racionalidad instrumental, vale la pena señalar que el diseño de la tarea de cada operario es realizado por el ingeniero con el fin de que el trabajador se adapte al trabajo al mecanizar las habilidades y conocimientos básicos para su tarea.

En resumen, lo que propone Taylor es “el obrero es una maquina para producir”, plantea la

³² El taylorismo fue una propuesta para organización del trabajo del operario presentada por el ingeniero Frederick Winslow Taylor hacia el año de 1911, año en la que fue sustentada la propuesta ante la cámara de los E.U.

administración científica tecnocrática³³ donde el obrero es el recurso humano administrado por el ingeniero. Mientras que Weber propone una conducta racional más humana.

En definitiva, los aportes de la racionalidad instrumental taylorista son:

- La administración tiene y debe tener un fundamento científico aplicado.
- La racionalidad instrumental es una concepción empresarial sobre lo que considera recurso humano, que es eficaz para la consolidación de la calculabilidad capitalista, pero no permite integrar la conciencia (ni la inteligencia, iniciativa, innovación, descubrimiento) del trabajador a los procesos productivos.
- La concepción tecnocrática de la empresa, es una forma de dominación cuyo fundamento es el saber científico aplicado. Es una actividad laboral diseñada al margen de la conciencia del trabajador y a la cual este debe adaptarse dentro del ámbito de una empresa.

Racionalidad Comunicativa

El taylorismo fue muy cuestionado y como consecuencia de:

- La universalización de la revolución científica y técnica.
- La internacionalización y globalización de las economías.
- El deseo de aprender de la experiencia japonesa³⁴.
- La concepción de que el Estado es una organización más en medio de sinnúmero de organizaciones multinacionales.

Dichos fenómenos, dieron paso a una nueva racionalidad práctica (Kant), a una racionalidad material (Weber), expresada en términos valorativos éticos centrados en la humanización del obrero e implementada en la vida cotidiana de la empresa por medio de la racionalidad comunicativa.

La racionalidad comunicativa actúa en la producción a través de la posibilidad del intercambio de ideas, símbolos y significados entre operarios provenientes de diferentes experiencias laborales, con diferentes formas de concebir la realidad del trabajo y de solucionar los problemas pertinentes a sus tareas dentro de un ámbito de cooperación y participación mediados por el diálogo.

La racionalidad comunicativa es:

1. Una interacción social mediada por lo simbólico, por un lenguaje ordinario intersubjetivo.
2. Una acción que busca la emancipación y la individualización de las personas mediante la utilización y extensión de la comunicación libre de dominio.

El fundamento principal de la racionalidad comunicativa es totalmente contrario al taylorismo ya que en este el trabajador cambia su conducta operativa y funcional a través

³³ La racionalidad instrumental concebida de esta forma tiene entre otros supuestos una estratificación social rígida y tecnocráticamente definida, en la cual los directores de las empresas y sus ingenieros constituyen la élite administrativa que piensa, que tiene como virtud el trabajo y los paradigmas del conocimiento, mientras que los obreros son una masa acrítica.

³⁴ El éxito de Japón es tener organizaciones abiertas y flexibles conformadas por alta productividad, mejor calidad, buen ritmo de trabajo y técnica de fabricación.

del intercambio de ideas el cual se genera para solucionar problemas que el entorno (económico, político, social o tecnológico) traslada a la organización. Es aquí cuando la racionalidad comunicativa tiene un efecto iluminador para construir la flexibilidad de la organización. Un sistema flexible, es por naturaleza un sistema abierto y dialógico.

El sistema es flexible porque puede cambiar sin descomponerse, se puede autorregular, cuando el entorno se lo exige. Puede cambiar la forma de producir, la estructura de la organización, desplazar el objetivo principal de la organización, reinstitucionalizarla en su interior.

METODOLOGÍA:

Según el taylorismo se debe llevar a cabo unos pasos con el fin de ejecutar la racionalidad instrumental en la empresa:

- Utilizar métodos científicos (como observar, medir, experimentar, comparar) para determinar el modo más eficiente de realizar la tarea. Sugiere un proceso para el análisis de la tarea:
 1. Encontrar diez o quince obreros distintos (preferiblemente de diferentes empresas y regiones) con la condición de que sean expertos en el “trabajo particular que ha de analizarse”.
 2. Estudiar la serie exacta de operaciones que cada obrero realiza y las herramientas que utiliza.
 3. Medir con un cronómetro el tiempo que cada operario emplea en movimientos elementales y seleccionar luego la manera más rápida de utilizar cada elemento de trabajo.
 4. Eliminar movimientos falsos, lentos e inútiles.
- Seleccionar la mejor persona (ánimicamente, físicamente apta) para realizar la tarea que se ha analizado. La racionalidad instrumental empieza por la misma selección del trabajador para la tarea. Se considera dentro de este tipo de racionalidad que las características físicas y anímicas del recurso son básicas para que pueda apropiarse la tarea que se le ha diseñado.
- Instruir al trabajador para hacer la tarea eficientemente.
- Controlar al trabajador para asegurar que se han logrado los resultados de la forma más eficiente.

CONCLUSIONES: La organización mecanicista y la élite tecnocrática, que genera la racionalidad instrumental, es funcional y productiva cuando los mercados a escala son regulares, cuando el mercado no exige flexibilización en la producción y en la conducta de los operarios, pero con la revolución de los medios tecnológicos y de la comunicación disminuye la productividad para este tipo de organizaciones, porque los horizontes de las personas en organizaciones mecanicistas son limitados y el progreso del conocimiento para el trabajo muy escaso en relación con las nuevas exigencias de cambios muy rápidos y en corto tiempo. Por lo tanto, la concepción mecanicista y la racionalidad instrumental son limitantes para el crecimiento humano y productivo de las empresas.

La organización debe ver más allá de sus fronteras y disponer de información que le permita estar al día con los cambios del mercado, con los cambios en la población, con las nuevas materias primas que llegan, con las nuevas tecnologías que surgen desde la

competencia empresarial o desde los nuevos paradigmas de la ciencia y el conocimiento.

La participación activa y responsable del trabajador en el mejoramiento del proceso implica evidentemente cambiar el modelo administrativo tradicional, por un nuevo sistema que se base en la participación de todos en el control de calidad integral.

El que los círculos de Calidad u otros programas de una gestión participativa, se constituyan en un elemento orientado a transformar las formas organizativas y las relaciones existentes, o por el contrario se conviertan en prácticas aisladas, que se integran a la estructura vigente, dependerá de las características del proceso productivo y la organización del trabajo, de las políticas de personal y de las relaciones industriales.



TÍTULO: *Sistema total de calidad en el trabajo y sus perspectivas en la empresa colombiana.*

AUTOR: Rafael Pérez Uribe

PUBLICACIÓN: Revista Escuela de Administración de Negocios N° 8 – Mayo – Agosto 1989 (22 - 32)

UNIDAD PATROCINANTE: Escuela de Administración de Negocios - EAN

PALABRAS CLAVE: Calidad, trabajo, empresa, control de calidad, cliente, humanidad.

DESCRIPCIÓN: El artículo presenta los pilares conceptuales y las herramientas principales utilizadas para el manejo de la Calidad Total en el Trabajo, estrategia gerencial del éxito que ha venido siendo desarrollada por las empresas a nivel internacional, principalmente japonesas.

FUENTES:

- 📖 Dirección de Investigación sobre Manejo de Circuitos de Calidad en cinco (5) Empresas en Bogotá, por parte del autor de esta ponencia. Escuela de Administración de Negocios. Bogotá. 1988.
- 📖 MAYA BETANCOU RI, Arnobio. “El Hoy y el Mañana de la Administración”. Revista Gerentes. Administración de Empresas. Separata No. 12. Noviembre 1983. P. 18.
- 📖 SICARD RAMIREZ, Jaime. “Teoría A”. Universidad de San Buenaventura. Administración de Negocios. Bogotá. Mayo de 1987. P. 5
- 📖 URDANETA RALLEN, Orlando. “Motivación en Colombia”. Artículo Revista Gerencia al Día. Año IV. N°. 44. Septiembre 1983. Bogotá. P. 27 a 19.
- 📖 SUDARSKY, John. “Cómo es la Cultura Organizacional en la Industria Colombiana”. Artículo Revista Gerencia al Día. No. 63. Septiembre - Octubre 1985. Bogotá. P. 21 a 24.
- 📖 Oficina Eficiente. “La Calidad en Colombia”. Revista de Carvajal SA. No. 16. Enero - Febrero 1987. P. 37 a 40.
- 📖 MOHR, William and Harriet. QCS: They Work, They Spread. Artículo Japan Times. Septiembre 1 de 1985.
- 📖 Diario EL TIEMPO. “Especial lapón: Obstáculos para Aumentar el Comercio. Artículo Abril 29 de 1988. P. 20.

📖 PÉREZ URIBE, Rafael. “La Calidad: Eje de la Empresa Japonesa. Experiencias sobre su Manejo en el Japón”. Fukushima. Julio de 1988. Por publicarse en Bogotá. Universidad Externado de Colombia. Septiembre - Octubre 1989.

CONTENIDO: La empresa japonesa tiene como eje de acción LA CALIDAD, los japoneses han podido desarrollar confiadamente estrategias: de penetración de mercados (han invadido los mercados norteamericanos, europeos, africanos y latinoamericanos); de diseño de nuevos productos y cambios rápidos en sus líneas de producción con costos y precios razonables y competitivos; y de manejo de una misión clara de sus empresas apoyadas por su gobierno (entre otras). Han podido desarrollarse con un crecimiento estable y continuado.

Según Francisco Castro Zawarzky la calidad es el grado de ajuste que existe entre las necesidades de un consumidor y la forma como un producto o servicio lo satisface. La calidad es el factor que define el éxito ó fracaso de cualquier actividad industrial o de servicio y depende de la manera como evolucionan las necesidades del consumidor. “*Para que exista verdadera calidad es necesario que todas las áreas, y todo el personal de una empresa estén comprometidos con dicho concepto*”.

Juan M. Rendón, presidente en 1987 de la Uniroyal, Premio Nacional de la Calidad se refiere a la calidad como atributo, es decir, calidad de vida, calidad de entorno, calidad de trabajo; y lleva implícito valores y esfuerzos que apuntan enaltecedoramente al autodesarrollo de la persona, la superación y la búsqueda de la existencia.

Cuando se habla de trabajar bajo un ambiente de calidad, se debe tener en cuenta que todas las personas en la organización deben participar activamente en este, y la forma más viable de hacerlo es a través del TOTAL CALIDAD EN EL TRABAJO, o sea que desde la alta dirección, pasando por los niveles medios y llegando al nivel operativo (con círculos de calidad), se “hable un mismo idioma” o sea se trabaje bajo una filosofía de calidad y con una metodología técnica adecuada, que permita efectivamente producir un trabajo de calidad lo cual repercutirá en tangibles e intangibles con calidad.

Control de Calidad

Trabajar con calidad se refiere a que todas las actividades de un trabajo se deben hacer bien, “COMO SE DEBEN HACER”. Esta forma de realizar las cosas bien, o sea de trabajar con CALIDAD, se debe controlar, y se llega al término de CONTROL DE CALIDAD.

El Control de Calidad debe ser ejecutado para satisfacer al consumidor, se necesita para producir una excelente calidad de trabajo.

Todos los empleados y las personas directamente responsables, están y deben estar comprometidos con el mejoramiento de su trabajo y controlarlo a través de un adecuado control de calidad. Ésta, a su vez, debe ser formada preparando clara y evidentemente las especificaciones e instrucciones, y estableciendo métodos de producción para los empleados, equipos, procesos, y controlando éstos de acuerdo con estándares.

Siete mandamientos del Control de Calidad

1. Responsabilidad
2. Reglas específicas y estándares
3. Ofensiva contra defectos y errores: prevenir antes que se repitan.
4. Olvido del pasado: no involucrar el pasado con sus actividades actuales.
5. Conciencia de los problemas: enfrentar y tratar de resolverlos.
6. Conciencia de hacer las cosas bien desde el comienzo: llevar en mente que cada cual es responsable de la calidad de su propio trabajo.
7. Perfección y mejoramiento de cada trabajo.

La administración participativa evoluciona a través de tres ciclos:

Primer ciclo:

- De abajo – arriba

Se manifiesta el compromiso decidido de la alta dirección y de los mandos medios, comprensión del sistema en los tres niveles básicos de la empresa, educación continuada en la difusión de una filosofía basada por lo menos en los cinco parámetros conceptuales del sistema y en una metodología de trabajo dentro del marco del control de calidad.

- De arriba - abajo

Se trata de ir implementando el sistema, paso a paso, comenzando por la alta dirección, pasando por los niveles medios y llegando a los niveles directos, de acuerdo a los parámetros básicos que sustentan el sistema, y desarrollándolos a través del diagrama en la práctica.

Garantizar que un producto o un servicio se haga bien como se debe hacer desde un comienzo, o sea es preciso asegurar su calidad desde el mismo momento de gestación o creación.

Segundo Ciclo

El sistema se deberá ampliar hacia los proveedores, los contratistas y subcontratistas, hacia las distribuidoras y filiales, etc.

Tercer Ciclo

En este ciclo se busca velar por el mantenimiento y mejoramiento del trabajo en conjunto, de acuerdo a los cambios que enfrente la compañía.

METODOLOGÍA: En el artículo Pérez Uribe plantea un método estadístico que permite analizar y controlar los hechos ya que en la calidad de la empresa, éstos son importantes y por ello se debe reconocer su claridad. ¿Cómo? Expresándolos a través de cifras exactas. La utilización de datos y métodos estadísticos ayudan a formar juicios y a tomar decisiones para mejorar la calidad reduciendo costos y aumentando el nivel de eficiencia.

Para convertir los hechos en datos se deben tener en cuenta los tres tipos de cifras:

- Cifras Falsas

Las cifras falsas se presentan por que el líder de la organización no sabe pensar en términos estadísticos y no entiende el significado de algunos términos. Los subalternos son los que suelen recibir los regaños, de manera que optan por pasar cifras falsas.

- Cifras equivocadas

Este factor se presenta porque las personas destinadas a determinada función no conocen los métodos adecuados, es decir, no están familiarizados con el muestreo y medición.

- Imposibilidad de obtener cifras

Se refiere a que las características del producto no permite medir su calidad.

CONCLUSIONES: El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades. Por eso la gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado.

La calidad total en el trabajo significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en la garantía y el control de la calidad de su trabajo, desde el origen del mismo.



COLOMBIA

RAD 019

TÍTULO: “La empresa asociativa: Integración Grupal Empresarial”**AUTOR:** Serie guía metodológica**PUBLICACIÓN:** Cooperación técnica SENA - HOLANDA**UNIDAD PATROCINANTE:** Ministerio de trabajo y seguridad social**PALABRAS CLAVE:** Grupo empresarial, investigación, integración, proceso, plan de cooperación, planeación.**DESCRIPCIÓN:** Este texto trata de cómo realizar una investigación para llevar a cabo una integración grupal por medio de interrogante tales como: ¿Cómo llevar a un núcleo disperso de trabajadores o pequeños productores a integrarse en un grupo sólido y estable capaz de gestionar colectivamente una empresa rentable?. Reseña una metodología teórico práctica en la que los trabajadores viven la experiencia de la planeación de la empresa y a su vez avanzan en el conocimiento de las características de la empresa asociativa.**FUENTES:**

- 📖 VELA Jesús Andrés, *Técnicas de acción intragrupal: la discusión en grupo*. Ed. Guadalupe, Buenos Aires, 1971.
- 📖 MAISONNEUVE Jean, *La dinámica de los grupos*. Ed Proteo, Buenos Aires, 197.
- 📖 CIRIGLIANO y VILLAYERDE, *Dinámica de grupos y educación*, Ed Humanitas, Buenos Aires, 3ª edición, 1970.
- 📖 RODRÍGUEZ Mauro, *Psicología de la organización*, Ed. Trillas , México, 1978.
- 📖 GIBB Jack R. *Manual de dinámica de grupos*, Ed Humanitas, Buenos Aires, 1969.

CONTENIDO: Qué es el proceso de integración grupal

En la empresa asociativa se habla de grupo en el sentido específico de **grupo empresarial**, es decir, de un grupo que sólo se realiza como tal en la tarea de manejar autónomamente una empresa económica.

La forma más adecuada para desarrollar este proceso es la siguiente:

1. Se inicia con la elaboración del estudio de prefactibilidad, en el cual participa el grupo en formación junto con el promotor.
2. A medida que avanza este trabajo, en los socios se van dando espontáneamente una organización elemental (la experiencia corrobora esta tendencia en todos los grupos). El promotor esa tendencia proponiendo iniciar a la vez un estudio sistemático de las características de las empresas asociativas.
3. A la vez los motiva para que empiecen a elaborar formalmente un plan de cooperación o estudios internos de la empresa.
4. Del estudio de prefactibilidad se pasa al estudio de factibilidad. En la primera parte de esta (recolección de información empírica) los trabajadores participan

activamente ejerciendo en forma incipiente las funciones de gestión empresarial (planeación, organización, dirección, control y evaluación)

5. A medida que se van detectando necesidades de formación socioempresarial, se inicia un trabajo de capacitación de los socios como preparación inmediata para el establecimiento de la empresa.
6. El promotor apoya todos estos elementos con técnicas grupales específicas.

La elaboración del plan de cooperación

Al cabo de unas pocas reuniones, el equipo promotor empieza a motivar al grupo en formación para que haga realidad las características de la empresa asociativa que está estudiando, organizaciones de acuerdo con ellos. Lleva a los trabajadores a elaborar su propio plan de Cooperación bajo su asesoría.

El plan de cooperación equivale a unos estatutos internos, autónomos de la empresa que fijan los elementos básicos de organización interna, su modo de funcionamiento y la forma de sus relaciones hacia fuera. Son unos estatutos internos porque son los que de hecho van a regir en la empresa, aunque esta más tarde tenga que adoptar una de las formas jurídicas existentes; son autónomos porque son elaborados por los mismos trabajadores.

Del plan de cooperación deben salir posteriormente los estatutos formales que la empresa tendrá que presentar a las entidades oficiales para su constitución jurídica y que por lo general, tienen que seguir un modelo pre-establecido (por ejemplo, el modelo de la sociedad de responsabilidad limitada o el de las empresas comunitarias como INCORA) y que no deben ser otra cosa que una forma jurídica de presentar lo que el grupo ha decidido autónomamente como su forma de organización.

El trabajo puede disponerse en tal forma que el equipo promotor les proponga a los trabajadores como tarea el que ellos vayan elaborando en comités de trabajo de una reunión para otra, un punto del plan de cooperación en la reunión siguiente se discute lo elaborado por ellos, se le introducen las reformas necesarias y se aprueba.

Para la elaboración del Plan de Cooperación se deben observar los siguientes principios:

- a). Es esencial que el Plan de Cooperación nazca como respuesta a una necesidad sentida de los trabajadores y no como imposición de fuera, ajena a sus intereses. Por esto sólo debe elaborarse cuando el grupo sienta que para funcionar eficazmente y lograr sus objetivos necesita darse a sí mismo una forma concreta de organización, lo cual, según se ha insinuado, sucede a lo largo de la fase de integración grupal empresarial.
- b). En la elaboración del plan de cooperación, es posible proceder en tal forma que en un comienzo elabore un plan sencillo que sólo contenga los elementos mínimos de cooperación y después este se vaya ampliando y perfeccionando. Es deseable que el plan se adecue en cada momento a la realidad actual de la empresa; así, por ejemplo, mientras ésta sea reducida (menos de ocho personas), se puede prescindir de dar normas sobre comités que aún no van a existir.

Sin embargo, aún el más sencillo plan debe cumplir tres condiciones:

1. No puede incluir ningún elemento que contradiga el carácter asociativo de la empresa.
 2. Debe ser en sí completo, en el sentido de que constituya una unidad coherente y no una serie de retazos inconexos.
 3. Debe contener normas desde un principio y no reducirse a una plataforma general.
- c). Para que sea realmente un instrumento operativo, el plan de Cooperación tiene que ser preciso en sus normas de funcionamiento, de manera que éstas, en cuanto sea posible, no dejan lugar a diferentes interpretaciones.
- Si por ejemplo, en un principio no hay elementos para fijar exactamente los porcentajes de los distintos rubros en la distribución del excedente económico, es preferible prescindir de dar normas sobre ellos, advirtiéndole en qué momento se deben determinar.

Elementos de un Plan de Cooperación

El Plan de Cooperación debe incluir los siguientes elementos:

- a). Definición de la empresa asociativa.
- b). Estructura organizativa de administración y trabajo.
- c). Definición del patrimonio social.
- d). Distribución del excedente económico.
- e). Líneas generales del proceso de planeación, control, evaluación y re-planeación.
- f). Condiciones de ingreso y retiro de socios

Con respecto a los elementos *c*, *d* y *g* el plan debe contener desde el principio por lo menos lo esencial de ellos, a fin de evitar problemas de tipo sico-social que puedan frenar pronto el desenvolvimiento de la empresa. El problema de los ingresos es candente y hay que contar con retiros de socios desde un principio. En cambio el elemento *f* puede añadirse en una etapa posterior, cuando ya el grupo tenga una experiencia mínima necesaria de producción y comercialización.

Por orden de prioridad el primer elemento que debe determinarse es el *c*, estructura organizativa, pues la existencia de ésta permite trabajar eficientemente y resolver los conflictos que se presenten en la misma elaboración del resto del plan.

METODOLOGÍA:

Las técnicas grupales

Los procesos grupales asociativos pueden ser ayudados con el uso consciente de las técnicas grupales. Estas tienen como finalidad activar y estimular las actividades y motivaciones del grupo empresarial de manera que sus fuerzas, internas y externas, puedan ser orientadas e integradas hacia la consecución de los objetivos del grupo asociativo. La técnica incluye dos elementos básicos: el instrumento y la intencionalidad. El primero señala el estímulo sistemático y la intencionalidad indica la meta deliberada y consciente que se busca obtener.

La escogencia y utilización de una técnica grupal puede guiarse por los siguientes criterios:

- ✓ El objetivo propuesto y deliberadamente buscado.
- ✓ El proceso grupal correspondiente que se quiere generar o activar.

- ✓ El momento de desarrollo en que se encuentra el grupo.

CONCLUSIONES:

- ✓ El planteamiento esencial de esta investigación es aprender sobre la práctica más que sobre la teoría.
- ✓ Todos los ejercicios que sirvan a los participantes para construir algo entre todos son validos.
- ✓ Todo socio debe hacer un aporte mínimo para financiar su empresa para sentirla suya y así actuar con más empeño.
- ✓ El estudio de prefactibilidad es un consiste en una primera investigación de las condiciones técnicas y de mercado de los bienes o servicios que se propone producir el grupo en formación.
- ✓ La experiencia muestra que la práctica del estudio de prefactibilidad en forma participante lleva a los trabajadores a irse dando formas elementales de organización espontanea.



COLOMBIA**RAD 020**

TÍTULO: “Planeación estratégica (Gerencia Integral del a pequeña y mediana empresa)”

AUTOR: Conferencista: Luis Eduardo Puerto R.

PUBLICACIÓN: CEC Centro de Educación Continuada. Área económica -administrativa

UNIDAD PATROCINANTE: Colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario.

PALABRAS CLAVE: Planeación, estrategia, mecanismos de comunicación, estrategia empresarial, liderazgo, riesgo, competencia, vulnerabilidad.

DESCRIPCIÓN: El texto define algunos propósitos de una planeación estratégica tales como identificar el espacio de acción de la empresa para facilitar la gerencia, capacitar a los niveles directivos, establecer mecanismos de comunicación, mantener una unidad de propósito institucional y preparar a los miembros de la organización para anticipar cambios y aprovechar cambios y anticipar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.

FUENTES: Conferencia “Planeación estratégica (Gerencia Integral del a pequeña y mediana empresa)” Luis Eduardo Puerto R. CEC Centro de Educación Continuada. Área económica –administrativa.

CONTENIDO:**Características de la Planeación estratégica***Estrategia empresarial*

Es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo para volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

Dirigido por el máximo nivel ejecutivo

Por ser de naturaleza política es indelegable y requiere el liderazgo visible de su gerente o **presidente**.

Participativo

Debe diseñarse como una dinámica de capacitación y comunicación en el interior de la empresa. Debe estar íntimamente ligado a la estructura y el estilo de gobierno de la entidad.

Flexible

Los planes y programas deben admitir y contemplar opciones y variantes y deben ser constantemente revisados para adaptarlos a las nuevas circunstancias.

Cíclico

El proceso debe establecer una jerarquía de acuerdos (desde el más básico a algunos claramente tentativos) y retornar continuamente a examinar cada uno de ellos y determinar si pueden mantenerse a la luz de los cambios ocurridos o anticipados dentro y fuera de la empresa.

Aspectos a tener en cuenta en una Planeación Estratégica

- ✓ No tratar de cambiar radicalmente la orientación de la institución y sus mecanismos de decisión durante el primer ciclo de planificación. Estos cambios se producirán paulatinamente en los ciclos siguientes.
- ✓ Crear un pequeño grupo interno de los funcionarios y administradores mas respetados por sus colegas para que diseñe el proceso de planificación.
- ✓ Es indispensable el apoyo de la junta directiva y que todas las instancias de la dirección reserven un tiempo para las actividades críticas del proceso.
- ✓ Para imaginar que podría hacer la dirección a largo plazo, deben evitarse políticas estrechas y mal concebidas siguiendo estas recomendaciones:
 1. Enfaticen valores altamente compartidos para promover la cohesión de los empleados entre si y con la empresa.
 2. No cohíban ni restrinjan la creatividad.
 3. Estimulen el sentimiento de grupo y su disposición a superarse continuamente.

La misión empresarial

Definición: Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La formulación de una misión debe:

1. Definir qué es la organización y lo que aspira ser.
2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
3. Distinguir a una organización de todas las demás.
4. Servir como marco para que se puedan evaluar actividades presentes y futuras.
5. Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Una formulación efectiva de la misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a donde se dirige y es merecedora de nuestro apoyo, tiempo e inversión.

La planeación estratégica debe incluir...

- a) Identificación de los portadores de riesgo.
- b) Detección de los supuestos que deben asumirse acerca de los portadores de riesgo y las fuerzas que estos ejercerán sobre la organización.
- c) Valoración de la importancia relativa y de la certidumbre de los supuestos.
- d) Aplicación de actividades que permitan adquirir más información sobre los supuestos relativos a los portadores de riesgo, neutralizar las fuerzas amenazantes

de los mismos o defenderse de ellas y facilitar e ir adelante basados en fuerzas de apoyo o conductoras.

METODOLOGÍA:

Detección de supuestos

Pregunta: Cuáles son los supuestos más razonables que deben asumirse de cada factor de riesgo (grupo de interés)?

Los supuestos pueden clasificarse:

- a) Supuestos de fuerzas de apoyo o conductoras que generan oportunidades, fuerzas, y condiciones estratégicas favorables.
- b) Supuestos de fuerzas de resistencia o limitantes que originan amenazas, debilidades y condiciones adversas y peligrosas.

Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio. Mientras más competente sea la organización en comparación con sus competidoras, mayores probabilidades tiene de éxito.

Metodología:

- ✓ Haga un recuento de un recuento clave de la organización y su medio .
- ✓ Evalúe cada factor para determinar si constituye una oportunidad una oportunidad, una amenaza, una fortaleza o una debilidad. Registre el resultado de su evaluación.
- ✓ Para probar su habilidad para evaluar, revise cada amenaza y pregúntese en qué forma podría convertirse en una oportunidad; luego hágase la pregunta inversa: en qué forma una oportunidad podría convertirse en una amenaza. Siga el mismo proceso con la fortalezas y debilidades. El proceso le revelará nuevas posibilidades o aspectos de negocio.
- ✓ **Análisis de vulnerabilidad:** Qué elementos de soporte pueden afectar seriamente e incluso destruir un negocio si llegan a desaparecer de un momento a otro?

CONCLUSIONES:

- ✓ Se dan herramientas y argumento de juicio para identificar un espacio o campo de acción de la empresa en pro del desarrollo de la gerencia.
- ✓ Se aplican estrategias para anticipar y enfrentar problemas en la organización.
- ✓ Es aconsejable capacitar a los niveles directivos de la organización por la importancia que revisten como punta de lanza en la empresa.
- ✓ Son necesarios mecanismos de comunicación para actuar en momento críticos.
- ✓ Es importante aprovechar las experiencias vividas por cada miembro de la organización para aprovecharlo constructivamente en nuevas oportunidades.

Matriz

Rad No	Título	Autor	Objetivos	Metodología	Conclusiones
C - 1	“Identidad Visual como comunicación en las Organizaciones”	Lucelly Rodas y Ximena Talero	El documento es un estudio de la identidad visual para las organizaciones teniendo como base el logotipo, logo-símbolo, símbolo, nombre, color, tipografía, formas, etc.	Tesis	Según el texto, la marca es el mayor activo de cualquier empresa que tenga como objetivo un posicionamiento social. Los clientes internos deben apersonarse de la imagen corporativa de la empresa. Debe haber una coherencia entre imagen y servicio.
C - 2	“Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo”	Vela Bernatte Fernando	El contenido del artículo busca demostrar que el planteamiento de las estrategias empresariales no es un problema complejo para las organizaciones. Recalca la necesidad que existe al interior de las empresas, de definir y concretar por escrito sus planes estratégicos.	Artículo	El autor recopila y dice lo esencial para llevar a cabo un plan estratégico exitoso. La clave está en la organización y la planeación. También se llega a la conclusión de la necesidad de estudiar los casos particulares dentro de la empresa. Saber las fortalezas de las partes, hace que se puedan aplicar en favor del todo.
C - 3	“Los juegos gerenciales”	Walter Rodríguez Herrera	Los juegos de simulación gerencial han sido diseñados como una herramienta didáctica que facilita el aprendizaje de la administración empresarial y como un ejercicio de entrenamiento	Artículo	Se facilita, en corto tiempo, asimilar, analizar y aplicar conceptos teóricos generales en situaciones concretas. Es un buen laboratorio para el manejo y asignación de recursos, porque al ser éstos limitados se requiere administrarlos de la mejor manera posible con el fin de lograr la

			para ejecutivos de empresa que deseen desarrollar habilidades en la toma de decisiones gerenciales dentro de la actividad administrativa.		máxima productividad
C – 4	“Metodología para la Solución de Problemas Algorítmicos”	José Francisco Amador Montaña, John Alexander Rojas Montero	La solución de problemas algorítmicos es un tema que concierne a muchas especialidades. Escogí este texto porque a mi criterio es un comienzo de tomar la comunicación como una ciencia.	Artículo	Nuevas experiencias, dificultades para la obtención del problema y su solución. Sustento matemático de la solución. (Comunicación Org. como ciencia) Son comentarios que apuntan a sugerir a personas que se enfrentan al mismo problema o a problemas similares.
C – 5	“El Líder en la Empresa”	Mauricio Cardona Escobar	Este artículo busca lograr comprensión sobre el qué del éxito empresarial, es decir sobre los fundamentos de cualquier buen plan de desarrollo que busque acertar en el cambio y desarrollo de cualquier organización.	Artículo	El éxito de una organización radica en su funcionamiento armónico gracias a una estrategia acertada. Todo depende, en últimas; de las personas. Por esto los líderes deben garantizar su bienestar. Un buen líder marca la pauta con su ejemplo. Lo que importa finalmente es que haya aprendizaje.
C – 6	Control de Calidad, la técnica inadecuada	Patricia Icaza, Carlos Jáuregui, Tomas C. Morrel	El texto es claro en plantear que sólo mediante la planificación y la implantación estratégica de la administración por calidad total, se logrará integrar un cambio cultural hacia el mejoramiento de una variable de calidad de	Ensayo Seminario	: La aplicación de metodologías, herramientas y técnicas para mejorar la calidad de productos y servicios en las organizaciones tiene como condición necesaria para su implantación efectiva, el cambio en los principios rectores de la administración de la empresa.

			carácter permanente.		
C – 7	¿Está su Empresa Incomunicada?	Augusto Calderón	El artículo hace una breve reseña de lo que va a ser el mundo de las organizaciones en el siglo XXI partiendo de resultados de investigaciones realizadas en diferentes países. Hace referencia al avance tecnológico y las facilidades que este va a fundar en la comunicación con el cliente.	Artículo	Las organizaciones trabajan para ganar, y para ello es necesario ejecutar altos e intensos niveles de comunicación persuasiva y asertiva. La comunicación organizacional será, más que nunca, abierta, fluida, espontánea, clara, precisa y transversal, y son estas características las que incentivan el nivel de competitividad de la empresa, esto hace indispensable la creación de un departamento estratégico de comunicación en la empresa. El comunicador será inherente a la capacidad de desarrollo de cualquier humano. Y más de un directivo.
C – 8	¿Comunicación Organizacional Eficiente?	Revista Clase Empresarial. Edición 7. Enero 1994 Pag. 49 – 51 y Mercalegis – Compañía de Mercado Directo Especializado en Investigaciones y Estudios de Opinión.	A partir del resultado de una investigación en 200 empresas colombianas, se ha descubierto que tener un departamento de comunicaciones en la empresa genera un mejor clima empresarial y por lo tanto más productividad en la empresa.	Artículo	Sólo el 3% de las empresas tienen un departamento especializado en comunicaciones y las personas que laboran este tipo de áreas y programas no son comunicadores sino administradores de empresas. La comunicación Interna en las empresas es la responsable actualmente, tanto de los éxitos, como de los problemas y crisis.
C – 9	“Comunicación Organizacional: Soporte Estratégico de la Administración”	Margarita Correa Gallego	El artículo plantea las soluciones para tener un mejor clima empresarial partiendo de la información que maneje la empresa para que los empleados se sientan más identificados y a su vez	Artículo	El ambiente de trabajo determina la eficacia de las actividades de la organización por lo tanto, es relevante que desde todos los departamentos exista una comunicación eficaz. La creación de sistemas formales de comunicación institucional no aseguran el nivel de información en la entidad, no se puede hablar de procesos de comunicación cuando

			más comprometidos con lo que está haciendo.		solamente existen medios de información.
C – 10	“Clima Organizacional y Productividad Laboral”	Fernando Toro Álvarez	El artículo busca mostrar al gerente de la organización, lo que realmente es el clima empresarial y como afecta este a la productividad y a éxito de la empresa. Para ello, se prueba la teoría, a través de varios sistemas especiales a nivel mundial con los que se mide el estado del clima organizacional de la empresa.	Artículo	El clima organizacional es un agente regulador muy importante del sentido de compromiso y la calidad de imagen de los mandos no tiene una incidencia fuerte en el compromiso pero si un impacto importante en el clima organizacional en general. El clima organizacional disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa y no es homogéneo en la compañía, esto quiere decir que pueden haber dependencias o áreas funcionales con un excelente clima junto a dependencias con un clima poco positivo dentro de la misma empresa.
C – 11	“Propuesta de un Modelo de Planificación para grupos que trabajen con Medios de Comunicación”	Alma Delia Montoya Chavarriaga	El presente trabajo plantea la necesidad de asumir un modelo de planificación de la comunicación para instituciones y grupos que trabajen la comunicación social. La propuesta parte desde un recorrido de análisis y crítica de las corrientes que han inspirado hasta el momento el pensamiento y el quehacer de la comunicación desde las escuelas del pensamiento clásico hasta las últimas reflexiones que han surgido en el continente	Tesis	Se presenta la planeación en la comunicación como herramienta de revisión y creación de nuevas estrategias en instituciones y organizaciones. Se elaboró un modelo teórico que permite evaluar y plantear una forma de comunicación en instituciones y organizaciones que responden a aspiraciones colectivas. Se plantea la investigación participativa como el modelo de mayor acierto en la planificación.

			Latinoamericano.		
C – 12	“La empresa: Escenario de convivencia”	Liliana Vásquez Peláez, Alberto León Gutiérrez, Laura Castro García	El libro plantea a las estrategias como planes de acción utilizados para lograr un objetivo. En este caso todos los planes tienen como pilar principal a la comunicación y buscan reforzar los niveles de convivencia dentro de la organización.	Texto Ensayo	El uso de facilitadores experimentados es fundamental. Los materiales didácticos son esenciales, al igual que toda herramienta que facilite el aprendizaje del concepto. Es aconsejable dividir los grupos si el número total de integrantes es muy grande. Es recomendable reconocer y aceptar a un líder en cada grupo.
C – 13	“Los Manuales de Procedimientos, diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo”	Rigoberto Martínez Bermúdez	El texto es un estudio sobre las diferentes etapas de elaboración de manuales de procedimiento con sus principales factores de riesgo. Define conceptos como “resistencia al cambio”, al igual que estrategias para minimizar esta variante.	Texto Manual	Prepara un cronograma de trabajo para adelantar la elaboración de los manuales de la empresa. Define conceptos referentes a todo lo que implica el cambio en una empresa. Se enumeran las principales reacciones o manifestaciones de la resistencia al cambio en el diseño de los procesos. Define estrategias para minimizar la resistencia al cambio.
C – 14	“El aprendizaje en la organización, factor de competencia empresarial”	Luz Amaparo Acosta Salas	Se trata de ver cómo el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se pueden manifestar de dos maneras: Aprendizaje de lazo sencillo y aprendizaje de lazo doble; se acompaña del aporte de la cibernética como modelo en las organizaciones.	Artículo	Se Toma la comunicación como ciencia en las organizaciones por medio de la cibernética. En la Organización el único elemento que puede influir sobre la calidad humana es el medio ambiente. El medio ambiente es la suma de la cultura y el clima organizacional. La autocrítica y la detección de errores individuales aumentan la capacidad de la organización.
C – 15	“Diseño de un programa de evaluación de	Martha L. Maya. Martha H.	En el presente escrito se exponen los fundamentos	Artículo	Las organizaciones dependen del desempeño de sus grupos de trabajo para asegurar

	desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo”	Lorduy. Martha C. Carvajal	para una Propuesta de Diseño de un proceso para la Evaluación de Desempeño y Desarrollo de equipos de trabajo.		productividad y rentabilidad. En la organización deben haber establecido unos estándares de medición para comparar el rendimiento individual de cada persona. Los líderes eficientes deben centrarse en principios que les permitan crecer, cambiar e innovarse.
C – 16	“Recursos de Información”	Feres Sahid C., Fabiola Pinzón H.	El artículo describe cómo frente al reto de la Apertura Económica, las empresas se ven abocadas a tomar decisiones cada vez mas, con menos disponibilidad de tiempo. Por tanto, el planteamiento y uso racional de los recursos de información son determinantes, en la buena gestión empresarial.	Artículo	El reto de los gerentes colombianos consiste en la creación de ambientes ricos en información que faciliten el proceso de solución de problemas, de toma de decisiones y que permitan conocer la oferta y la demanda de bienes y servicios no solamente en la economía doméstica sino en los mercados internacionales. Los recursos de información requieren de un análisis interno y externo integral para poder enfrentarse a las fuerzas que lo presionan, tales como la apertura económica en al hábito externo y los usuarios en el interno.
C – 17	“La racionalidad instrumental y comunicativa en las organizaciones empresariales”	Luis Guillermo López Rodríguez	Las relaciones sociales son fundamentales para cumplir los objetivos de la organización empresarial y para ello es necesario formar una racionalidad predeterminada, esto quiere decir que quienes han pensado en esta actividad, han elaborado un conjunto de concepciones, creencias y percepciones, sobre las características del	Artículo	La organización debe ver más allá de sus fronteras y disponer de información que le permita estar al día con los cambios del mercado, con los cambios en la población, con las nuevas materias primas que llegan, con las nuevas tecnologías que surgen desde la competencia empresarial o desde los nuevos paradigmas de la ciencia y el conocimiento. La participación activa y responsable del trabajador en el mejoramiento del proceso implica evidentemente cambiar el modelo administrativo tradicional, por un nuevo sistema que se base en la participación de

			mercado, la relación con otras instituciones y la forma como se valora el ser humano.		todos en el control de calidad integral.
C – 18	“Sistema total de calidad en el trabajo y sus perspectivas en la empresa colombiana”	Rafael Pérez Uribe	El artículo presenta los pilares conceptuales y las herramientas principales utilizadas para el manejo de la Calidad Total en el Trabajo, estrategia gerencial del éxito que ha venido siendo desarrollada por las empresas a nivel internacional, principalmente japonesas.	Artículo	El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades. Por eso la gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado. La calidad total en el trabajo significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en la garantía y el control de la calidad de su trabajo, desde el origen del mismo.
C – 19	“La empresa asociativa: Integración Grupal Empresarial”	Serie guía metodológica	Este texto trata de cómo realizar una investigación para llevar a cabo una integración grupal por medio de interrogante tales como: ¿Cómo llevar a un núcleo disperso de trabajadores o pequeños productores a integrarse en un grupo sólido y estable capaz de gestionar colectivamente una empresa rentable?	Guía SENA	Todo socio debe hacer un aporte mínimo para financiar su empresa para sentirla suya y así actuar con más empeño. El estudio de prefactibilidad es un consiste en una primera investigación de las condiciones técnicas y de mercado de los bienes o servicios que se propone producir el grupo en formación. La experiencia muestra que la práctica del estudio de prefactibilidad en forma participante lleva a los trabajadores a irse dando formas elementales de organización espontánea.
C – 20	“Planeación estratégica (Gerencia Integral del a pequeña y mediana empresa)”	Conferencista: Luis Eduardo Puerto R.	El texto define algunos propósitos de una planeación estratégica tales como identificar el	Memorias conferencia	Se dan herramientas y argumento de juicio para identificar un espacio o campo de acción de la empresa en pro del desarrollo de la gerencia.

			espacio de acción de la empresa para facilitar la gerencia, capacitar a los niveles directivos, establecer mecanismos de comunicación, mantener una unidad de propósito institucional y preparar a los miembros de la organización para anticipar cambios y aprovechar cambios y anticipar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.	Se aplican estrategias para anticipar y enfrentar problemas en la organización. Es aconsejable capacitar a los niveles directivos de la organización por la importancia que revisten como punta de lanza en la empresa. Son necesarios mecanismos de comunicación para actuar en momento críticos. Es importante aprovechar las experiencias vividas por cada miembro de la organización para aprovecharlo constructivamente en nuevas oportunidades.
--	--	--	--	--