

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADEMICA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de
Maestría Profesional en Administración de Negocios
con Énfasis en Gerencia de Proyectos

“Análisis Comparativo de las Etapas
Administrativas y su Aporte en la Gerencia de
Proyectos”

Daniel Solís Carmona

Diciembre 2008

Indice

	Página
Introducción	4
Capítulo I: Historia de las Escuelas Administrativas y Enfoques Gerenciales	6
1.1 – Edades	6
1.1.1 - Antigüedad	6
1.1.2 - Edad Media	7
1.1.3 - Edad Moderna	8
1.1.4 - Edad Contemporánea	9
1.2 – Escuelas Administrativas	10
1.2.1 - Escuela Tradicional o de Administración Científica	10
1.2.2 - Escuela Clásica	12
1.2.3 - Escuela de Relaciones Humanas	15
1.2.4 - Escuela de Sistemas	18
1.2.5 - Escuela de Desarrollo Organizacional	19
1.3 - Enfoques Gerenciales	23
1.3.1 - Gestión de las Organizaciones	23
1.3.2 - Organizaciones Inteligentes	24
1.3.3 - Empowerment	25
1.3.4 - Calidad Total	27
1.3.5 - Benchmarking	31
1.3.6 - Planificación Estratégica	34
Capítulo II: Fortalezas y Debilidades de cada modelo	38
2.1 – Escuelas Administrativas	38
2.1.1 - Escuela Tradicional o de Administración Científica	38
2.1.2 - Escuela Clásica	40
2.1.3 - Escuela de Relaciones Humanas	41
2.1.4 - Escuela de Sistemas	43
2.1.5 - Escuela de Desarrollo Organizacional	44

2.2 - Enfoques Gerenciales	45
2.2.1 - Gestión de las Organizaciones	45
2.2.2 - Organizaciones Inteligentes y Empowerment	46
2.2.3 - Calidad Total	48
2.2.4 - Benchmarking	50
2.2.5 - Planificación Estratégica	51
Capítulo III: Análisis Comparativo	53
3.1 Bloque de Escuelas Administrativas	53
3.2 Bloque de Enfoques Gerenciales	54
Capítulo IV: Aportes a la Gerencia de Proyectos	59
4.1 Aportes a al Actividad Gerencial	59
4.2 Bloque de Enfoques Gerenciales	62
Conclusiones	64
Bibliografía	66

Introducción

El desarrollo de las diferentes etapas de la teoría de la organización a través del tiempo partiendo primero de las escuelas de pensamiento y luego a través de novedosos enfoques gerenciales es una herramienta interesante para cualquier gerente.

Conocer cuáles han sido las escuelas, tendencias y mecanismos utilizados en cada época de la historia nos puede servir como base para entender, estudiar, analizar y sacar deducciones acerca de cómo ha sido el desarrollo de las teorías de la administración según la evolución de las capacidades y necesidades de las personas y sus entornos.

Desde épocas antiguas se ha desarrollado, de una u otra forma, la administración gerencial y se han venido depurando distintas tendencias y enfoques relacionados con la administración. Los grandes movimientos sociales, comerciales, tecnológicos e industriales han sido piedra angular en el desarrollo de una serie de escuelas de pensamiento relacionados con las organizaciones y su desarrollo, dentro de los cuales destacan los denominados padres de la Administración, Frederick Taylor y Henry Fayol, junto a otros autores que también han generado otras líneas de pensamiento importante hasta la edad contemporánea.

El efecto de la globalización o mundialización es un fenómeno universal donde se ha desarrollado la internacionalización de las empresas, proceso que se ha venido desarrollando por muchos factores, dentro de los que destacan, la creciente rivalidad internacional por los mercados, la aceleración de la innovación tecnológica, la integración creciente de los distintos mercados financieros internacionales, y una mayor cooperación económica a nivel mundial.

Actualmente el conocimiento y desarrollo de temas como la competitividad, la competencia, la innovación, el valor agregado, el servicio al cliente, la calidad, la tecnología, la eficiencia y el comportamiento organizacional son claves para el desarrollo de cualquier proyecto y empresa. La capacidad para competir por parte de las empresas se torna vital, sobre todo en tiempos de mucha competencia de mercados y marcada globalización.

Por lo expuesto anteriormente resulta importante para un puesto gerencial, conocer como se ha desenvuelto toda la actividad organizacional y cuales han sido las fortalezas y debilidades de cada uno de los movimientos que han colaborado en formar el tipo de organizaciones que hoy día se desarrollan. La actividad de gerencia de proyectos en los tiempos actuales implica no solamente conocimientos en cuanto a la administración de tareas y actividades, sino que más bien abarca una gran esfera de responsabilidades y destrezas que solamente por medio de la capacitación continua se pueda mejorar cada vez más.

Se pretende por medio del desarrollo de este tema, que los gerentes de proyecto en forma condensada tengan una herramienta útil que pueda ayudar en el conocimiento como ayuda para la toma de decisiones y aplicaciones en sus organizaciones. Pretende, además, ilustrar los temas más relevantes relacionados con el desarrollo organizacional y las transformaciones que se han venido generando a través del tiempo, así como mostrar algunas de las herramientas que debe conocer el gerente como parte integral de su conocimiento para la posible aplicación en su vida laboral y profesional.

Capítulo I. Historia de las Escuelas Administrativas y Enfoques Gerenciales

Debido a la propia naturaleza humana y a sus diferentes necesidades la administración surge entonces como una necesidad natural y evidente no solamente por sus actividades de tipo comercial sino también por todo tipo de actividades cotidianas. Desde la antigüedad, diversas civilizaciones han desarrollado todo tipo de actividades tales como el comercio, la agricultura, la ganadería, la minería y muchas otras, mismas que han servido de base para planear, organizar, controlar, medir, cuantificar sus productos y ganancias.

Por estas razones se han creado desde tiempos muy antiguos estrategias, métodos y mecanismos que han sido la base de las teorías administrativas y de los enfoques gerenciales a través del tiempo.

1.1.1 Antigüedad

Los egipcios en los años 2000 y 2600 a.c., desarrollaron una economía planeada, y un sistema administrativo bastante amplio, burocrático, posiblemente debido a su desarrollo marítimo, fluvial y terrestre, y a trabajos en labores agrícolas, de pastoreo y comercio en general se dieron a la tarea de realizar desarrollos organizativos importantes en cuanto a la importancia de la descentralización y cobro de impuestos.

En el año 1800 a.c., los babilonios por medio de Hammurabi, desarrollan conceptos de salario mínimo y las responsabilidades administrativas. Los hebreos en el año 1941 a.c., plantean los principios de la organización escalar.

Ya para el año 600 a. c. en la época del rey Nabucodonosor, los babilonios habían desarrollado los primeros principios de la administración basados en el control de la producción y los incentivos laborales. En el año 1800 a.c., ellos mismos habían desarrollado algunos conceptos relacionados con el control de la producción e incentivos salariales.

En el año 500 a.c., el imperio Chino a través de su gran filósofo Confucio y otros como Mencios o Mo-Ti, desarrollaron la base de la administración China, con principios basados en el orden el esfuerzo colectivo, la buena conducta y el servicio civil hacia el gobierno.

Los griegos y persas en el año 400 a.c., por medio de Sócrates, Pláton, Aristóteles y Ciro, fueron los primeros en aplicar metodologías novedosas aplicadas al manejo de materiales, relaciones humanas y principios de especialización.

Los romanos antes y después de Cristo, posiblemente deben mucho de su gran imperio y su éxito a su forma de organización y sus formas de jerarquización. Los romanos elegían magistrados encargados de gobernar el país tales como, Cuestores (finanzas), Ediles (administración), y Pretones (justicia), además mucha de la base de su éxito también se desarrollo por sus características como conquistadores atrevidos, militares, cultivadores y comerciantes prudentes.

1.1.2 Edad Media

Como resultado de lo sucedido durante el imperio Romano y su evidente centralización, esta etapa de la historia tuvo una notable evolución de los sistemas organizativos que se caracterizó por las formas descentralizadas del gobierno así como la aparición del feudalismo. Se desarrollaron pensamientos y tendencias que pasaban de terratenientes a arrendatarios de la tierra, además floreció y se consolidó la Iglesia Católica y todas sus particulares formas de organización, donde muchos de sus aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico.

La Europa medieval era pobre, sin embargo, ya existían las instituciones de crédito en el mediterráneo. Al final de la edad media es cuando mas énfasis se nota en la administración pues se forman los gremios (asociación de artesanos de un mismo oficio) y la industria en general.

1.1.3 Edad Moderna

Durante esta etapa de la historia, en 1496 Arsenal de Venecia desarrolló los conceptos de Contabilidad de Costos e inventarios para efectos de control. En el año 1767, Sir James Stuart, de Inglaterra desplegó las teorías de la fuente de autoridad y los principios de automatización dentro de las organizaciones. El notable Adam Smith inició con los principios de especialización del trabajo y los conceptos de control de acuerdo con sus teorías del comercio. En el año 1776 y para 1799 Eli Whitney de los Estados Unidos desarrolló conceptos con el método científico, el control de calidad y la contabilidad de costos.

Dentro de esta época se desarrollo la Revolución Industrial en Inglaterra, la economía y la producción basados en trabajos manuales fueron sustituidos gradualmente por la mecanización de procesos industriales y de manufactura generados principalmente por el desarrollo de la máquina de vapor en 1776 por medio de James Watt. Estos inventos generaron no solamente un cambio en los sistemas productivos e industriales de la época sino también otros impactos de corte social y comercial ya con el cambio muchos talleres artesanales fueron absorbidos por otros con máquinas que propiciaron la división del trabajo con labores más simplificadas y repetitivas que repercutían en una disminución de costos.

También se generaron movimientos de tipo sindical debido no solamente al aumento en las tareas y las jornadas de trabajo, sino también a la presencia de condiciones laborales peligrosas e insalubres en muchos casos.

Este cambio en la industria modifico todo el sistema productivo a nivel mundial, generando también el nacimiento de nuevas organizaciones y de nuevas teorías de la administración moderna.

1.1.4 Edad Contemporánea

En los años 1832 a 1886 autores como Charles Babbage de Inglaterra, Daniel Mc Callun y Henry Metcalfe de los Estados Unidos, desarrollaron prácticas de personal, organigramas para estructuras organizacionales, y arte organizacional.

A pesar de toda la evolución desarrollada a través de la historia en cuanto a los sistemas organizativos y gerenciales, no fue hasta el siglo XX, cuando realmente surgió todo el desarrollo de las escuelas, tendencias y teorías de la administración, motivo por el cual hasta el día de hoy no se ha consolidado una única tendencia universal en cuanto a este tema.

A continuación se muestra un detalle cronológico del desarrollo de las diferentes teorías o escuelas a través del tiempo y sus diversos autores.

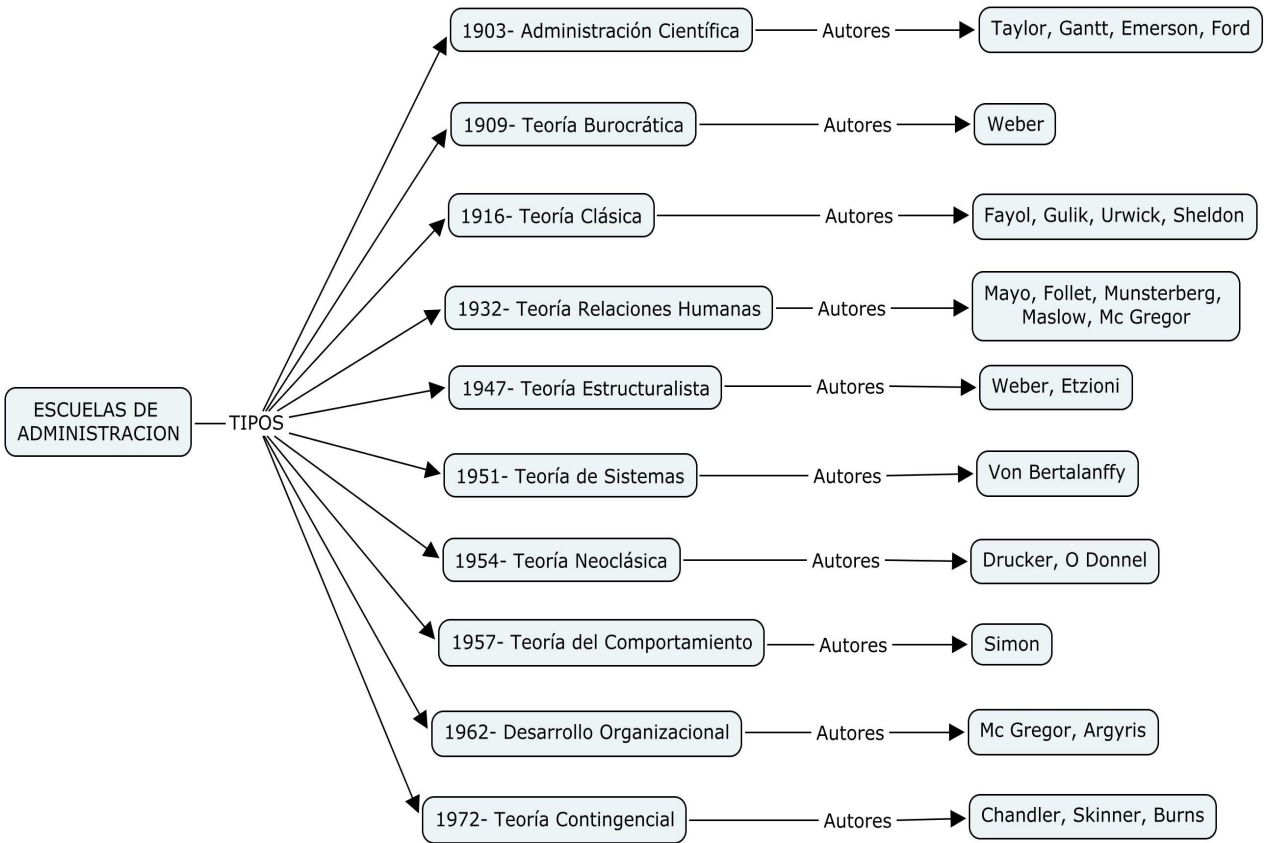


Figura Nº 1, Escuelas de Administración

Luego de estas fechas y de acuerdo con las necesidades y presiones del mercado, debido al nacimiento de conceptos como competitividad, competencia, globalización de mercados, y otros, se han desarrollado otras teorías y enfoques gerenciales modernos como nuevas tendencias para el desarrollo de los proyectos y su gerenciamiento.

Debido a naturaleza del desarrollo de las diferentes escuelas y enfoques de pensamiento con respecto a la gerencia de Proyectos, en este capítulo nos limitaremos a conocer solamente las principales que han marcado un cambio importante en los diferentes conceptos relacionados con la organización y gerenciamiento de proyectos.

1.2 Escuelas Administrativas

1.2.1 Escuela Tradicional o de Administración Científica

Como máximo exponente de esta escuela tenemos a Frederick Winslow Taylor, y se remonta a los albores del siglo XX, como fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. Taylor estudio la producción con gran detalle en la época donde lo que regía era la producción industrial denominada pago por pieza terminada.

Esta escuela se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de producción tipo industrial, basados también en el estudio e investigación de los rendimientos y metodologías que se desarrollaban en los talleres industriales. Motivo por el cual se analizó a fondo no solamente la distribución de los equipos

en planta, sino también variables como la planeación y control de la producción, tiempos y movimientos, la administración del personal y los incentivos salariales. Se puede decir que este autor estableció la primera estructura de conceptos administrativos sobre la cual se ha basado todo el desarrollo administrativo.

A esta escuela también se le denomina de esta forma debido a que la administración científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores resultados del trabajo. Se fundamenta en la preocupación por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo por medio del aumento de la eficiencia en el nivel operacional. Este enfoque se desarrolla de abajo hacia arriba, o sea del operario hacia el supervisor y gerente.

Dentro de los principales principios de esta escuela destacan:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes para prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Esta escuela fue formada principalmente por ingenieros, como, Henry Lawrence Gantt , Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, y Henry Ford.

1.2.2 Escuela Clásica

Los orígenes del enfoque clásico de la administración son generadas básicamente por la revolución industrial. Con este fenómeno, se produjo en esa época un crecimiento acelerado y desordenado de la industria, dominado en un principio por técnicas empíricas, desordenadas y hasta improvisadas de la Administración.

Sin embargo se desarrolló también la necesidad de aumentar la eficiencia, y competencia entre las organizaciones de manera más ordenada, por lo que surge el sentido de la división del trabajo.

El principal exponente de esta escuela se denomina Henry Fayol, el cual desarrollo junto con exponentes como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y Oliver Sheldon y otros, la corriente o escuela denominada Clásica en Francia (1916), que al igual que la Administración Científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones.

Los principales postulados de esta escuela son:

- Autoridad y responsabilidad
- Centralización
- La división del trabajo
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Jerarquía o cadena escalar

La idea básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos que componen la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Su enfoque es opuesto al del la administración científica, debido a que se desarrolla de arriba hacia abajo, o sea de la dirección o gerencia, hacia sus partes componentes o departamentos. Su fuerte es entonces la atención en la estructura organizacional para permitir subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal.

Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en cuanto a las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

LAS SEIS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

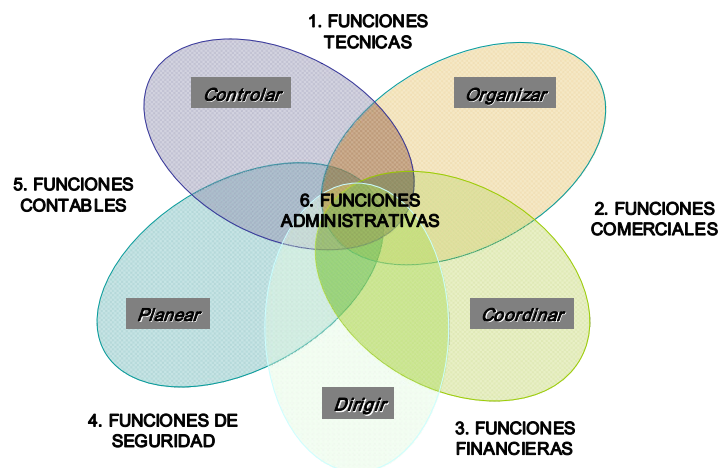


Figura Nº 2, Funciones de Fayol

Estableció catorce principios de la administración a saber:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas (liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa, (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener antelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos alguna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.2.3 Escuela de Relaciones Humanas

Posiblemente como resultado adverso a las escuelas de Taylor y Fayol, y sus conceptos hacia la producción y la organización, nace esta escuela por medio del psicólogo George Elton Mayo, el cual trabajando para el departamento de investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, realizó estudios experimentales del ambiente laboral en una planta de la compañía Western Electric localizada en Hawthorne entre los años 1924 y 1933.

Mayo empezó a notar que el ambiente de trabajo se podía relacionar directamente con el rendimiento productivo de las personas, motivo por el cual concluyó que no solamente las condiciones físicas y organizacionales influyen en la productividad, sino que las relaciones laborales y la motivación eran muy importantes y por lo tanto se le conoce como el creador de la teoría informal.

Se debe tener presente que este desarrollo coincide bastante con el final de la Primera Guerra Mundial, y por lo tanto con la necesidad de aumentar la productividad y reducir la tensión social en un momento se desarrolla una fuerte producción social de pleno empleo y por lo tanto aparece también la organización sindical.

A partir de esta escuela se puede afirmar que disminuye un poco el concepto fuerte de autoridad forma y nace el concepto de liderazgo relacionado también con las relaciones humanas. Posiblemente el resultado más importante de sus estudios con los trabajadores es que los factores psicosociales como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el rendimiento y nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo, incluyendo los incentivos salariales.

Personas como M. Parker Follet, Hugo Munsterberg , Chester I. Barnard ,H. Simon Argyris, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, fueron otros de los principales exponentes de esta escuela.

Precisamente fue el psicólogo norteamericano Abraham Maslow quién planteó la teoría de que las personas son motivadas por una secuencia de necesidades jerarquizadas (pirámide de Maslow). Esta pirámide consta de cinco niveles jerárquicos para las necesidades, donde las más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores.

Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- I. Necesidades Fisiológicas para mantener la salud: Alimento, reposo, abrigo.
- II. Necesidad de seguridad y reaseguramiento, para sentirse seguro y protegido: protección contra el peligro, dolor, incertidumbre, desempleo.
- III. Necesidades de amor y pertenencia, relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación: Amistad, amor, compañerismo.
- IV. Necesidad de estima, respecto al respeto hacia uno mismo y hacia las otras personas: confianza, libertad, independencia, status, reconocimiento, aprecio y admiración.
- V. Necesidades de autorrealización, se basan en necesidades personales luego que surgen luego de haber satisfecho las otras: Autodesarrollo, Autosatisfacción.



http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow_es-edit.svg

Figura N° 3, Pirámide de Maslow

1.2.4 Escuela de Sistemas

La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, en la década de 1920.

Estos sistemas no buscaban solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de sistemas se compone de 3 premisas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas.
2. Los sistemas son abiertos, caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

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

- Entrada o insumo. Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.
- Salida o producto. Es la finalidad para la cual se conjuntarán los elementos y las relaciones del sistema.
- Procesamiento o transformador. Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- Retroalimentación. Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

- Ambiente. Es el medio que rodea externamente al sistema.

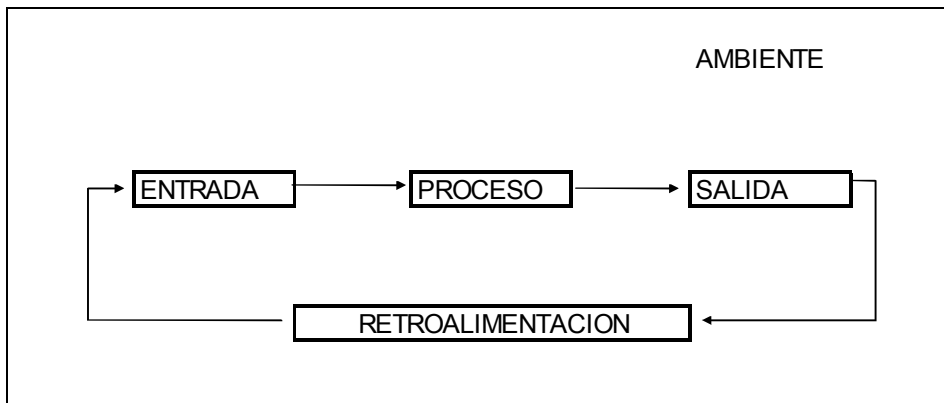


Figura N° 4, Modelo de sistema

Se concibe entonces a la Organización como un sistema abierto constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí y con el medio ambiente (que pueden ser clientes, proveedores, competidores u otros agentes externos). Para recopilar elementos de entrada y transformarlos en elementos de salida, logrando entonces establecer un proceso productivo.

Es un sistema donde la armonía debe ser clave con el propósito de alcanzar los objetivos tanto de la organización como de sus participantes.

1.2.5 Escuela de Desarrollo Organizacional

También es llamada la escuela del cambio organizacional planeado. Nace debido a la incapacidad de las estructuras convencionales a la adecuación y al cambio en el ambiente existente.

Su origen se lo debe a la teoría del comportamiento pero con un enfoque sistémico hacia la teoría organizacional administrativa.

Es un esfuerzo a largo plazo que realiza una organización apoyado por la gerencia, buscando la mejora de los procesos, para la solución de problemas y de renovación, por medio de una administración eficaz de la cultura organizacional.

La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para esto necesita de un proceso planeado.

El principal objetivo de esta corriente es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, en otros palabras se trata de cambiar la cultura organizacional de las personas.

Sus etapas se pueden enumerar como las siguientes:

1. **Decisión y diagnóstico:** En esta etapa se toma la decisión por parte de la organización de realizar un cambio. Seguidamente se contrata preferiblemente a un agente externo que se encargará junto con la gerencia de planear el tipo de desarrollo organizacional a implementar.
2. **Recolección de datos:** Mediante la aplicación de alguna técnica se obtendrán datos de la organización y sus miembros para mediante análisis e investigación, establecer el tipo de cultura que se tiene e identifica problemas.
3. **Diagnóstico organizacional:** A partir de los análisis y conclusiones realizadas en la etapa anterior, se realiza un diagnóstico de la organización con el objetivo de identificar los problemas, debilidades, áreas con problemas, y reconocer las estrategias a desarrollar. Además se desarrollan los planes a implementar.
4. **Proceso de intervención:** Se realiza la aplicación de las técnicas de desarrollo organizacional la cuales pueden ser:

- Laboratorios de sensibilidad (T groups o grupos de entrenamiento).
- Análisis Transaccional (Autodiagnóstico de las relaciones interpersonales).
- Consultoría de procesos o procedimientos
- Desarrollo de equipos
- Técnica de reunión de confrontación
- Técnica de retroalimentación

Dentro de este movimiento se identifican tres tipos de modelos de desarrollo organizacional a saber:

Cambio organizacional a través del cambio individual (Tipo Grip): es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

Modelo de diagnóstico y acción (Modelo de Lawrence y Lorsh): consta de cuatro puntos de referencia.

- a) **Concepto de sistema y de organización:** Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos.
- b) **Los subsistemas:** El sistema total de la organización puede ser visto en términos de una serie de subsistemas.
- c) **El sistema social:** Todas las organizaciones pueden ser concebidas como sistemas esencialmente sociales.

d) **Estadios del desarrollo organizacional:** Se propone un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios (diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación), que forman un ciclo.

Modelo de Reddin (3D- Estilos Gerenciales): Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio.

Como resumen de las escuelas de Administración analizadas se presenta la siguiente tabla:

Tabla Nº 1: Escuelas de Administración

Escuela	Enfoque hacia	Aportes	Autores
Administración Científica	Las tareas	Racionalización del trabajo en cuanto a las operaciones	Taylor, Gantt, Gibreth, Emerson, Ford
Clásica	La estructura y sus funciones	Se establece la organización formal y los principios generales de la administración y gerencia moderna	Fayol, Gulik, Urwick, Sheldon
Relaciones Humanas	Las relaciones interpersonales	Se toman en cuenta las necesidades de las personas en aspectos de motivación, comunicación, liderazgo y dinámicas de grupo.	Mayo, Follet, Mustenberg, Maslow, Mc Gregor
Sistemas	Los procesos	Se establecen los procesos por medio de un sistema abierto, en interacción con el ambiente.	Bertalanffy
Desarrollo Organizacional	Las personas	Se establece el cambio organizacional planeado preparado hacia el cambio	McGregor, Argyris

1.3 Enfoques Gerenciales

1.3.1 Gestión de las Organizaciones

El austriaco Peter Drucker, ha realizado en Estados Unidos todo un desarrollo importante acerca de la Administración como una verdadera disciplina. Algunos autores consideran que su pensamiento es una actualización de la Teoría Clásica, que aprovecha otras teorías para la aplicación en las empresas de hoy.

Drucker abogó por la administración por objetivos y por la gestión de las organizaciones, analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones. El impacto de esta teoría ha sido extraordinario.

La administración por objetivos es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia. También investigó y desarrollo el tema del liderazgo y la innovación como puntos importantes de su pensamiento.

Fue crítico de los sistemas de la escuela científica de Taylor, ya que pensaba que los se debía confiar más en la contribución intelectual de los trabajadores, que en su contribución física (capacidad), ya que consideraba que el capital humano debería ser un valioso recurso y no un costo para la organización, no fue hasta 1969 cuando acuñó su propio concepto "*Trabajador de la era del conocimiento*".

Pensaba que en las organizaciones las estructuras solían estar demasiado centralizadas y excesivamente rígidas, situación que no concordaba con las habilidades, y el talento de los trabajadores de la era del conocimiento, por lo que se debía pensar en eliminar las jerarquías ineficientes. Estos principios generaron cierta influencia en la reestructuración de General Electric, además de dedicarse a

estudiar por varios años la estructura de General Motors y por ende el surgimiento del concepto de corporación.

Para Drucker, las nuevas tecnologías de la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales. Además agrega que “los factores de la producción tradicionales – la tierra (es decir los recursos naturales), la mano de obra y el capital – no han desaparecido, pero se han vuelto algo secundario, pues siempre se les puede obtener, y con gran facilidad, si se cuenta con conocimiento”.¹

1.3.2 Organizaciones inteligentes

Dentro de los enfoques modernos de las organizaciones se ha desarrollado el de organizaciones inteligentes o learning organization, la cual debe mucho de su desarrollo a todo el desarrollo del siglo XXI. Se puede definir como la organización que es capaz de adaptarse de forma rápida y eficaz a los cambios de su entorno debido a su nivel de flexibilidad y versatilidad ante un mundo moderno y muy cambiante.

A partir de la teoría Y de Douglas sobre que el desarrollo de las organizaciones se basa en la percepción positiva del gerente sobre la naturaleza humana. Dentro de los elementos fundamentales para ser considerada una organización inteligente tenemos:

- Organización capacitada para adquirir y crear conocimiento y nuevas ideas

¹ Peter f. Drucker, “El ascenso de la Sociedad del Conocimiento”, Facetas (2º trimestre 1994), pp 14-18

- Organización capacitada para adaptarse y modificar su comportamiento organizacional para transferir los conocimientos e ideas teóricas a la práctica de manera eficaz.
- Que la participación en los procesos sea a todo nivel de la organización y que el aprendizaje individual este por debajo del grupal
- Establecer un sistema dinámico basado en el mejoramiento continuo a efectos de lograr ventajas basadas en el conocimiento y la innovación.

El mismo Peter Senge insistió al comienzo de la década de los 90, por medio de su obra la quinta disciplina sobre el concepto de organización inteligente. En esta obra Senge postula de forma convincente la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico y un aprendizaje colectivo continuo dentro de las empresas, con el objetivo que se preparen para el éxito de su futuro².

1.3.3 Empowerment

Por medio de este enfoque se trata de facultar a los empleados de la organización para que compartan la información, y tomen decisiones eficaces para desarrollar su máximo potencial en su trabajo. Nace a raíz de los conceptos del Desarrollo Organizacional.

Muchos de estos cambios los podemos ver reflejados en la industria automotriz de los Estados Unidos, tal es el caso de la General Motors y la creación de la línea Saturn, con el propósito de crear una nueva cultura organizacional, con un nuevo enfoque hacia la producción y un estilo altamente participativo. Otro caso es la empresa Mack Trucks, la cual decidió realizar un empowerment, debido a sus

² Peter Senge; "La quinta disciplina". Editorial Granika, Buenos Aires, 1993

pocas ventas y a la necesidad de cambiar una organización dividida, rígida y con problemas comunicación interna.

Otros ejemplos se han realizado en organizaciones como, Toyota, Texas Instrumentes, Xerox., Federal Express y otras.

Para construir o transformar alguna empresa basada en el empowerment o una organización inteligente se debe actuar sobre ocho áreas en la organización a saber:

1. **Cambiar los modelos mentales:** o sea un cambio radical en la visión gerencial.
2. **Generar un alto grado de compromiso del empleado:** La idea es lograr que el empleado pueda sentir el trabajo como suyo.
3. **Crear equipos autodirigidos:** Se deberán crear este tipo de células, y definir sus tareas, su ámbito de acción y responsabilidades y la selección de sus miembros con el objetivo de que trabajen con libertad y mucha autonomía.
4. **Diseñar dinámica de los equipos autodirigidos:** se requiere un cuidadoso diseño de estos equipos.
5. **Rediseñar las funciones de dirección:** Redefinir las fronteras de las funciones para que los equipos autodirigidos funcionen con libertad y autonomía.
6. **Diseñar política de empleo:** Debe existir un clima de tranquilidad y seguridad para el empleado.

7. **Políticas de compensación:** Crear el sistema de compensaciones puede generar un mayor compromiso y una mejor relación laboral con el trabajo.
8. **Nuevo enfoque de la administración de la información:** la información no solamente estará disponible para la gerencia o los directivos, sino también será del conocimiento de los equipos de trabajo.

1.3.4 Calidad Total (Sistema ISO)

Dentro de los principales exponentes de este enfoque tenemos a Deming, Juran, Crosby e Ishikawa y sostiene diferentes matices dependiendo de cada autor.

Para Crosby (1979) la *calidad* desde un punto de vista ingenieril, se definía como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.³

Para Edwards Deming (1986) *calidad* significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisficieran a los clientes, lo cual implicaba un compromiso con la innovación y mejora continua.⁴

La calidad como arma estratégica para ganar mercados se empezó a explotar de forma más intensa en los años 80 y hasta la actualidad, donde el mayor impacto de esta estrategia fue desarrollado por empresas japonesas que lograron penetrar los mercados más competitivos del mundo por medio del emblema de la calidad. Basados en estos conceptos los japoneses empezaron a ganar mercados en una amplia línea de productos de alto consumo.

La Corporación americana Xerox, fue una de las empresas en verse afectada por la competencia japonesa basada en la calidad y precio, que hizo que Xerox perdiera del 95% del mercado en 1970 a un 13% en 1982. Sin embargo, luego de

³ Philip b. Crosby, *Quality Without Tears*, New York, McGraw Hill, 1995, pp 59-61.

⁴ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración: Una perspectiva Global*. México, McGraw Hill, 1998, p. 102 y 177

que entre 1980 y 1981 fueran cesados 12000 empleados esta empresa apostó por la calidad total y el Benchmarking de tal forma que lograron diseñar y ejecutar un sistema que se ha transformado en modelo para gran cantidad de organizaciones.⁵

Los enfoques de calidad se centraban inicialmente en la inspección del producto en su línea final para asegurarse que no tiene defectos, sin embargo en esta nueva concepción de la calidad el enfoque se gira hacia el proceso de fabricación completo, incluyendo la producción, los proveedores, la ingeniería del proceso y la comercialización.

Luego se hizo extensivo el enfoque de la calidad, hacia la calidad total, por medio del cual los conceptos anteriores se hacen extensivos a toda la empresa. Además se cuidan todos los factores que tienen relación con la satisfacción del cliente con el costo, las características del producto, y un servicio oportuno y adecuado.

La filosofía de la calidad total se fundamenta en cinco pasos:

1. Calidad mejorada significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
2. Como resultado, mejora la productividad.
3. La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
4. Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.
5. Por lo tanto, la compañía genera más empleos.

El modelo de calidad total que más ha impactado es el de Deming, el cual tuvo experiencia directa de empresas japonesas y que luego fueron acogidas por empresas de todo el mundo.

⁵ Arturo Jofré Vartanián, Enfoque Gerenciales Modernos, Ediciones Delphi, Costa Rica, 2005, p. 124-125.

Edward Deming basa su filosofía en catorce puntos que se describen a continuación:

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objeto de hacerse más competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de lado la dependencia en la inspección masiva para el logro de la calidad.
4. Olvidar la dependencia de adjudicar los negocios solamente por el precio.
5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y la productividad.
6. Patrocinar la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desechar el temor, para que todos puedan trabajar en forma efectiva para la empresa.
9. Eliminar las barreras entre departamentos.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad.
11. a) Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.

- b) Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas.
-
- 12. a) Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas a enorgullecerse de la mano de obra calificada.
 - b) Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.
-
- 13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.
-
- 14. Hacer que todos en la empresa trabajen con el fin de la transformación.

El Sistema ISO

ISO se le denomina a las siglas de la Internacional Standards Organization (Organización Internacional para la Normalización), con sede en Ginebra, Suiza.

Para el sistema ISO, la calidad es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad o aptitud para satisfacer necesidades declaradas o implícitas. El aseguramiento de la calidad son todas las acciones planeadas y sistemáticas necesarias para brindar la confianza de que un producto o servicio satisfarán determinados requerimiento de calidad en forma adecuada.

Pasos para la certificación por medio de ISO

- ✓ Selección del tipo de norma ISO: 9001, 9003, 14000
- ✓ Definir los alcances para la certificación (todos los procesos o algunos)
- ✓ Crear una estructura para la administración del proceso
- ✓ Contratar servicios de asesoría externa

- ✓ Realizar un programa de capacitación
- ✓ Realizar todo un proceso de documentación
- ✓ Realizar una auditoría interna
- ✓ Realizar un auditoría externa
- ✓ Obtener la acreditación bajo la norma ISO
- ✓ Realizar auditorías de seguimiento posteriores

Por medio de esta metodología la empresa busca por medio de este reconocimiento un mayor mercado para sus productos o servicios, elevando su imagen con consecuencia de haber aprobado el proceso.

1.3.5 Benchmarking

Aunque muchas veces las organizaciones lo han realizado dentro de sus empresas, no lo saben debido a que no han sistematizado su uso. Podemos definir el Benchmarking, como un proceso sistemático y continuo que consiste en captar las ideas, estrategias, productos, servicios y procesos de trabajo de otras organizaciones exitosas, con el propósito compararlas y si es necesario adaptarlas para realizar mejoras en nuestra organización.

Actualmente se considera que a través de esta corriente del Benchmarking se puede alcanzar niveles de primera clase incorporando ideas y prácticas de otras compañías. Ya para los años 90 casi la totalidad de las 500 empresas de los Estados Unidos habían aplicado el uso del Benchmarking dentro de sus políticas organizacionales.⁶ Se han desarrollado varios tipos de Benchmarking, entre los cuales se presentan:

Benchmarking Competitivo: Posiblemente este sea el tipo más difícil de llevar a la práctica, pues debido a su naturaleza se trata de obtener información de

⁶ Robert Boxwell, Jr. Benchmarking for Competitive Advantage, Estados Unidos, McGraw Hill, 1994, p.17.

empresas que no están anuentes a colaborar en el proceso. Para lograr obtener información relacionada con el conocimiento de nuestra compañía y la de los competidores, se debe hacer un análisis comparativo sobre cómo se están haciendo las cosas en nuestra empresa, como lo estamos haciendo y que tal lo estamos haciendo, aplicando luego las mismas preguntas sobre la competencia.

Benchmarking Cooperativo: En este enfoque se trata de realizar lo mismo que el caso anterior pero con la gran diferencia que la otra empresa si esta de acuerdo en compartir su conocimiento, o sea se solicita la colaboración sobre las prácticas o procesos de primeras clase para compartir información en áreas específicas. Como ejemplo se puede citar a la empresa John Deere, la más exitosa en cuanto a ventas de maquinaria pesada, la cual hizo Benchmarking cooperativo con IBM, Motorota y Burroughs, en cuanto al procesamiento de datos informáticos.⁷

Benchmarking Colaborador: Consiste en que varias empresas se conjuntan para compartir conocimientos e información acerca de un proceso, actividad o área específica, tratando de lograr mejoras para sus respectivas compañías. Generalmente estos procesos se dan con mayor frecuencia en organizaciones que ya han alcanzado niveles de excelencia. La NASA ha establecido este tipo de Benchmarking con empresas como Lochheed Martin y Boeing, sobre programas espaciales de seguridad y otras actividades que permitirían un ahorro de 400 millones de dólares en seis años.⁸

Benchmarking Interno: Pretende aplicar las mejores prácticas que se realizan en la propia empresa y aplicarlo al resto de la organización. Este tipo debe aplicarse antes que el externo, debido a que es bueno que por medio del proceso interno el equipo de Benchmarking de la organización adquiera experiencia en el desarrollo y aplicación de técnicas, además de la posibilidad de detectar procesos de excelencia internos y se puedan ofrecer a otras empresas.

⁷ David Kearns y David Nadler, Xerox,; Profeta de la Oscuridad, México, , McGraw Hill, 1994, p.129-130.

⁸ Norman R. Augustine, Harvard Bussiness Review, May- Jun, 1997, p.90

Podemos decir que existen tres perspectivas sobre las cuales podemos aplicar el Benchmarking que son:

1. **Benchmarking de procesos**, el cual se enfoca principalmente hacia los sistemas operativos de la empresa, tales como facturación, sistemas de transporte, distribución, sistemas de costos, etc.
2. **Benchmarking de desempeño**, consiste en comparar los productos y servicios con el fin de evaluar la posición competitiva en el mercado de la compañía.
3. **Benchmarking estratégico**, por medio de esta perspectiva se puede analizar como es que compiten las empresas. El objetivo es buscar estrategias exitosas externos y aplicarlos en la nuestra organización.

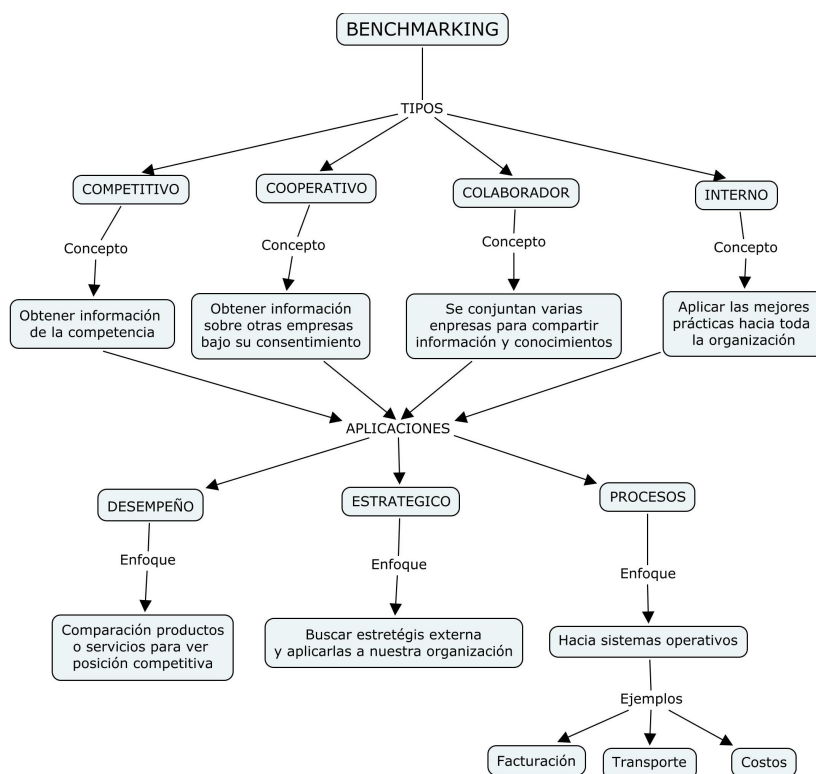


Figura N° 5, Benchmarking

1.3.6 Planificación Estratégica

Muchos de los grandes ejecutivos y analistas coinciden en que las estrategias competitivas serán la clave del éxito de las organizaciones en los próximos años. Sin embargo se debe tener cuidado con este tema debido a que muchos planes estratégicos han fracasado, debido en gran parte por tratarse de procesos de formulación largos y complejos que no han mostrado grandes soluciones y han sido muy costosos.

Debida a lo anterior y con base en muchos fracasos de las empresas entorno a este tema, el mismo Michel Porter expresa que la planificación estratégica debe ser repensada⁹. De esta forma para el siglo XXI vuelve a surgir como uno de los instrumentos gerenciales claves para afrontar mercados altamente competitivos del nuevo siglo.

La planificación estratégica se refiere al proceso por medio del cual una empresa u organización define su propósito con una visión de largo plazo e intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr una mejor posición en un sector competitivo.

La nueva tendencia de la planificación estratégica se centra en dos puntos:

Énfasis en el pensamiento estratégico y no en el formalismo, se debe ser más creativos en el pensamiento y tener desconfianza de los sistemas estandarizados y complejos.

Énfasis en la naturaleza competitiva de la planificación, se debe planificar este enfoque en su natural dimensión, y no dar una orientación distinta.

Dentro de los elementos que distinguen la planificación estratégica están:

⁹ Arturo Jofré Vartanián, Enfoque Gerenciales Modernos, Ediciones Delphi, Costa Rica, 2005, p. 304

- **Propósito:** Se defina como la razón de ser de la empresa
- **Principios:** Formulación de valores o principios de la empresa o políticas estratégicas como también se les conoce
- **Entorno Global:** Se debe realizar un diagnóstico de entorno global para conocer todas como está y en que dimensión se dimensión se debe desarrollar
- **Sector de competencia:** Conocer la característica del sector de competencia en que se desarrolla la empresa
- **Objetivos Estratégicos:** Los resultados a esperar en las áreas claves de la empresa
- **Formulación de estrategias:** Se debe plantear cual tipo de estrategia será la más conveniente para la organización
- **Puntos críticos de control:** Definir cuales son los puntos donde se debe tener especial cuidado y control para obtener la eficacia del proceso.

La Planificación estratégica puede ser en varios niveles, y en los tres al mismo tiempo:

- A. **Corporativa**, la cual se caracteriza por componerse de varias empresas y pueden ser del tipo conglomerado, donde se poseen empresas en varios sectores sin estar interrelacionadas entre sí o del tipo diversificado donde las empresas están interrelacionadas entre sí.

B. **De empresa**, se presenta cuando esta empresa no es parte de una corporación y debe realizar su planificación estratégica propia.

C. **Funcional**, en este caso se presentan planes funcionales específicos, como los de costos o mercadeo, que se encuentran aparte pero dentro de la planificación estratégica.

Dentro de las herramientas que se pueden aplicar para el desarrollo de planificación estratégica se encuentran:

- ❖ **El análisis FODA**, para definir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza en torno a la empresa.
- ❖ **Las técnicas de portafolio**, que es útil para clasificar a las empresas de acuerdo con ciertas variables como el crecimiento y participación en el mercado. Dentro de estas técnicas están, la matriz BCG (Estrellas, Interrogación, Vacas y Perros) y otras como la matriz DPM y la matriz ADL.
- ❖ **La técnica Delphi**, para el diseño de escenarios futuros con base en pronósticos.
- ❖ **El modelo “scorecard” o Cuadro de Mando Integral**, el cual propone un balance de los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas como son, la financiera, el cliente, la interna de la empresa y el crecimiento o innovación. Permite planificar al establecer los objetivos estratégicos, sin embargo su fortaleza es que sirve de herramienta de control.

A continuación se presenta un esquema sobre la Planificación Estratégica

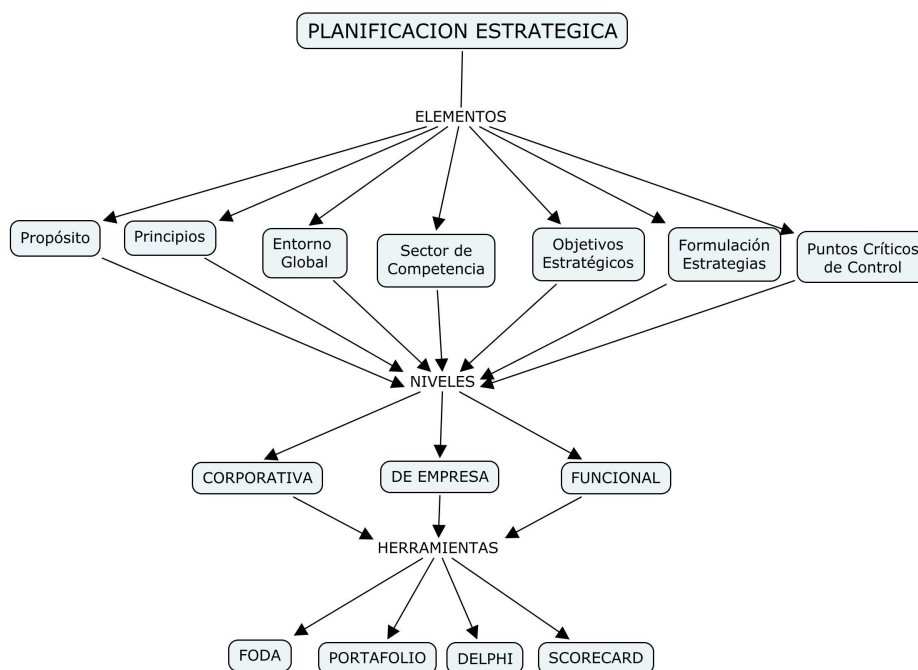


Figura N° 5, Planificación Estratégica

Como resumen de los diferentes enfoques gerenciales analizados se presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Enfoques Gerenciales

Enfoque	Dirigido hacia	Aportes
Gestión de las Organizaciones	El conocimiento y el Cliente	Establece el conocimiento como factor productivo más relevante. Introduce conceptos de liderazgo gerencial, innovación y talento.
Organizaciones Inteligentes - Empowerment	Aprendizaje Continuo	Desarrolla concepto de equipos autodirigidos y aprendizaje continuo para toda organización
Calidad Total	La Calidad	Apuesta a la calidad y satisfacción total, aunque el precio sea mayor. Establece puntos de la calidad
Benchmarking	Los procesos y la Información	Aumento en el uso de prácticas exitosas
Planificación Estratégica	Planificación e Innovación	Se reducen riesgos por falta de planificación. Se busca la innovación

Capítulo II: Fortalezas y Debilidades de cada modelo

2.1 Escuelas Administrativas

2.1.1 Escuela Tradicional o de Administración Científica

Esta escuela se desarrollo bajo un tipo de administración donde el enfoque consistía en observar y estudiar las operaciones y a partir de eso determinar la situación del trabajo y los hechos importantes y entonces proceder a derivar principios. Su principal objetivo era buscar científicamente los mejores resultados del trabajo, parte de la hipótesis de que si las tareas son bien controladas, el patrón alcanza las máximas utilidades y el empleado su máxima prosperidad con la creación de tarifas diferenciales.

Fortalezas

- ✓ Su principal contribución fue demostrar que la Administración científica es una filosofía y no un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos cuyo objetivo es buscar los mejores métodos de trabajo por medio del método científico.
- ✓ Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo tradicionales con investigaciones científicas de cada componente del mismo, dando énfasis en las tareas más que en otra cosa.
- ✓ Selección de los obreros con base en criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje de los trabajadores.
- ✓ Distribución equitativa del trabajo en forma planeada y no incidental, así como la responsabilidad, entre la administración y los trabajadores.

- ✓ Se desarrolla un trabajo más especializado y entonces se produce una jerarquía del trabajo más amplia.
- ✓ Desarrolló cuatro principios fundamentales (planeamiento, preparación, control y ejecución), los cuales permitían obtener mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materia prima.

Debilidades

- Debido a que esta corriente daba más énfasis a las tareas en cuanto a la organización y ejecución, le prestó poca atención al factor humano en cuanto al cargo y la función del trabajador. Debido a esto se le ha considerado la “teoría de la máquina”, ya que se concibe como una distribución rígida y estática de piezas.
- Por el concepto de división del trabajo para las operaciones, en busca de la eficiencia, se creó una especialización muy marcada hacia los trabajadores que significó que solamente en el corto plazo produjera altas utilidades.
- La Administración científica se refiere al trabajador como una persona muy individual para la producción, y no toma poco en cuenta su rol como persona social y con otras necesidades de consideración de recursos humanos.
- Algunos piensan que este modelo es criticado debido a que no establece muy claramente un compromiso personal y una verdadera orientación profesional de los trabajadores, situación que afecta los niveles de autoridad, y origina conflictos entre los objetivos individuales y organizacionales.

- Otro de los aspectos criticados, se presenta con la limitación del campo de acción, pues sus teorías estaban muy dirigidas hacia procesos industriales, no siendo tan aplicable a otros tipos de empresas o actividades como las comerciales, financieros u otras.

2.1.2 Escuela Clásica.

Considerada como la respuesta europea a la escuela científica. Esta escuela genera su hipótesis basada en la estructura y las funciones de la organización, generando una jerarquía de los puestos bien definidas al igual que principios generales de funcionamiento.

Algunos la han denominado como la escuela de la anatomía y la fisiología, ya que sus principios se fundamentan en la estructura de la organización (anatomía) y el funcionamiento (fisiología).

Fortalezas

- ✓ Sistematizó el comportamiento gerencial, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos como los son técnico, comercial, financiero, seguridad, contable y administrativos para el buen funcionamiento de cualquier empresa.
- ✓ Se crearon conceptos más claros y definidos sobre la autoridad, la unidad de mando y dirección, la centralización y la jerarquía, todos establecidos dentro de sus catorce principios de la administración
- ✓ Fayol por medio de esta escuela hace especial hincapié en promover el espíritu de equipo y ver a la organización como un todo, para darle a la Administración un sentido de unidad.

- ✓ Diferenció claramente la administración de la organización e introdujo los conceptos de autoridad de línea y staff.

Debilidades

- Al igual que en la teoría científica, se le critica por darle poca importancia a las relaciones humanas en cuanto a las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores.
- También ha sido criticada esta escuela en términos de especialización de los trabajos.
- Se ha considerado que esta escuela, al igual que la administración científica es poco formal al carecer de experimentación y comprobación de sus hipótesis.

2.1.3 Escuela de Relaciones Humanas

Esta escuela nace posiblemente por la necesidad clara de interesarse por las personas y sus necesidades, en contraposición los principios de la escuela científica y la escuela clásica. El estudio de la administración y la gerencia debería concentrarse más en los trabajadores y sus relaciones interpersonales.

Fortalezas

- ✓ Este enfoque considera las relaciones informales de trabajo y la satisfacción del trabajador. Surge la concepción de hombre social, de trabajador que tiene relaciones interpersonales.

- ✓ Se Introduce el concepto de motivación, resaltando que no siempre es el dinero el elemento motivante para realizar el trabajo.
- ✓ Se da la aplicación de la psicología no solamente a los trabajadores, sino también a los gerentes a través de conceptos de sociología de grupo, motivación individual, recursos humanos.
- ✓ Se desarrollo la pirámide de necesidades de Maslow, que funciona de abajo hacia arriba, con introducción de conceptos de necesidades de tipo fisiológico, de seguridad, aceptación social, autoestima y autorrealización.
- ✓ Surge el concepto de liderazgo y las primeras teorías al respecto. Además estudios formales sobre la comunicación grupal y desarrollo de grupos.

Debilidades

- Se le critica el hecho de la radical concepción de los trabajadores, ya que no siempre reaccionaban positivamente a los estímulos **no** económicos.
- Algunos han considerado que bajo esta escuela se disfrazaron conceptos que hacían a los trabajadores creer de forma sutil en un engaño para hacerlos trabajar más y exigirles menos.
- Se dice que la experiencia de Hawthorne, por medio de sus modelos, solamente se consideró aspectos superficiales y por lo tanto hubo conclusiones imprecisas.

2.1.4 Escuela de Sistemas

Esta escuela toma una visión holística en cuanto a los sistemas organizacionales y da énfasis a los procesos. Se concibe entonces a la organización como un sistema abierto constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí y con el medio ambiente, logrando entonces establecer un proceso productivo.

Fortalezas

- ✓ El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, adaptación al medio ambiente y hasta autoreproducción.
- ✓ Desarrolla con más énfasis el concepto de sinergia, cuando la totalidad es mayor que la suma de las partes.
- ✓ Establece claramente los conceptos relacionados con los procesos y los sistemas productivos, además de establecer el concepto de medio ambiente en el sentido de considerar los factores externos que rodean al sistema.
- ✓ Se establecen con claridad los pasos y las variables que conforman un proceso productivo considerando por medio de procesos de entrada, transformación, salida y retroalimentación adaptado a un medio ambiente.

Debilidades

- Debido a la naturaleza del sistema, la armonía debe ser clave con el propósito de alcanzar los objetivos tanto de la organización como de sus participantes, variable que no siempre es fácil de lograr completamente.

- No proporciona una orientación clara y específica acerca de las funciones y deberes de los gerentes, debido a la concepción de los procesos productivos.

2.1.5 Escuela de Desarrollo Organizacional

Algunos definen esta escuela como un movimiento que aplica las ciencias del comportamiento a la administración organizacional y se presenta como un enfoque práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia un enfoque sistemático

Fortalezas

- ✓ El Desarrollo Organizacional potencia el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones ya que se base en la cultura y los procesos.
- ✓ El concepto de Desarrollo Organizacional produce ventajas en la capacidad de adaptación que tenga la organización al cambio.
- ✓ Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización aunque intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- ✓ Crea un ambiente en que la autoridad designada por la función se incrementa por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- ✓ El Desarrollo organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros en la administración de la cultura y los procesos.

Debilidades

- Por ser un programa educativo a largo plazo, no resulta fácil su desarrollo e implementación.
- Debido a su naturaleza, la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización son claves en las organizaciones, situación que no siempre es fácil de lograr.
- Debido a que el Desarrollo Organizacional se concentra en el cambio total del sistema, los costos e implementación de estos cambios se consideran elevados y difíciles de realizar.

2.2 Enfoques Gerenciales

2.2.1 Gestión de las Organizaciones

Este enfoque liderado por Peter Drucker, se desarrolla a la luz de las nuevas tecnologías de la información, ya que ha transformado no solamente los mercados, sino las economías y los factores tradicionales de la producción, pues considera que lo más importante es el conocimiento, pues a partir de él se pueden obtener los otros factores como la mano de obra, los recursos y el capital.

Fortalezas

- ✓ Crea el modelo donde demuestra que el conocimiento se transformó en un factor productivo más relevante que los tradicionales.
- ✓ Su modelo se basa principalmente en el cliente y la estrecha relación y retroalimentación que debe tener la organización con él.

- ✓ Se introducen los conceptos de liderazgo gerencial, la innovación y el talento, como formas modernas de administración.

Debilidades

- Para lograr el conocimiento, los procesos de desarrollo e implementación del gerente y el personal no son sencillos.
- Debido a su naturaleza, los costos e implementación de estos cambios se consideran elevados y difíciles de lograr.

2.2.2 Organizaciones inteligentes y Empoderamiento (Empowerment)

Debido a las exigencias de la sociedad del conocimiento y al ambiente altamente competitivo que se ha desarrollado en los mercados, el empowerment es el enfoque más revolucionario en el largo plazo, es muy probable que las empresas que lo apliquen con éxito tengan una ventaja competitiva y un valor agregado importante.

Fortalezas

- ✓ Estos modelos transforman a las empresas en organizaciones flexibles, creativas, eficientes y competitivas.
- ✓ Se crea una política de empleo permanente y compensaciones para los trabajadores, factores que estimulan el trabajo y la lealtad, además disminuye la rotación del personal.

- ✓ Se establecen políticas que evitan la proliferación de puestos, situación que hace que las organizaciones tengan gran flexibilidad para que el personal se movilice dentro de la empresa.
- ✓ Desarrolla el concepto de equipos de trabajo autodirigidos, con el objetivo de que estén inmersos en un proceso de aprendizaje continuo para aplicar el conocimiento y la innovación en el desarrollo de la organización.

Debilidades

- El compromiso y apoyo por parte de la gerencia y los supervisores son esenciales, el sacrificio y el liderazgo deberán ser la punta de lanza para dirigir y orientar el cambio.
- Es vital que la información esté disponible a todos los trabajadores, debe ser amplia para el buen desarrollo de los modelos.
- Los modelos y sus resultados están directamente ligados con la satisfacción de los empleados, que además deben estar capacitados para enfrentar desafíos permanentes. Los procesos de inducción y capacitación son claves para el éxito.
- Se debe tener cuidado en el desarrollo, planificación e implementación de los modelos y ya que si no se realiza investigación de forma adecuada, se puede caer en modelos subdesarrollados o mal concebidos.
- Es posible que estos modelos no sean desarrollados en forma exitosa cuando en las organizaciones existe un clima organizacional difícil.

2.2.3 Calidad Total (Sistema ISO)

Este enfoque se basa en el desarrollo e implementación del concepto de calidad total como estandarte para lograr el éxito de las empresas a través de sus productos o servicios. Su apogeo se desarrolló en la época de los ochenta con los japoneses a la cabeza de su desarrollo.

Fortalezas

- ✓ Este modelo desarrolla orientación al consumidor, participación y compromiso al empleado y mejoramiento continuo.
- ✓ Se desarrolla un enfoque de calidad total dirigido no solamente al producto o al proceso sino a toda la empresa, en busca del nivel de cero defectos.
- ✓ Mediante este enfoque se desarrolla el concepto relacionado con la satisfacción total del cliente en cuanto a costo, características, y servicios, logrando que la administración de la calidad total sea se convierta en un instrumento gerencial.
- ✓ Se trabaja con un concepto de inventaros “justo a tiempo”, y no con grandes cantidades, procedimiento que generan menores costos.
- ✓ Se crean cinco puntos relacionados con la calidad que repercuten directamente en, menores costos, mayor productividad, aumento de precios, mayor rentabilidad y mayor empleo.
- ✓ Las empresas mejoran no solamente en imagen, desempeño, y productividad, sino también en su funcionamiento interno, con sus clientes y proveedores.

Debilidades

- Los recursos humanos son un factor crítico, pues los trabajadores son los que determinan si la calidad se desarrolle en una empresa. En este sentido se deben cuidar aspectos relacionados con la participación y el compromiso, la capacitación, el autodesarrollo y el trabajo en equipo.
- Estos modelos de la calidad están cimentados en la constancia y desarrollo de mejoramiento continuo de la filosofía de la calidad, características que muchas veces no son fáciles de cumplir cotidianamente.
- Un sistema basado en la relación cliente – proveedor y un sistema “justo a tiempo” de inventarios hacen que la cadena deba ser muy fuerte y planificada (excelentes tiempos de entrega) pues se debe apostar a un solo proveedor para el largo plazo.
- Debido a que la calidad implica una diferenciación del producto o servicio, y por lo tanto muy probablemente un mayor costo, es posible también que muchas personas no estén dispuestas a pagarlo.
- Muchas personas piensan que la calidad no lo es todo y apuestan a otro tipo de características para el consumo de productos o servicios.
- Los trabajos en equipo muchas veces son difíciles de administrar, situación que genera problemas, ya que el desarrollo de estos conceptos ha sido bien logrado por los japoneses, sin embargo para otras culturas no ha sido fácil.

2.2.4 Benchmarking

El benchmarking ha impactado fuertemente en las organizaciones en los últimos años, hasta tal punto que en la actualidad es el enfoque moderno menos criticado y más ampliamente aceptado en las empresas.¹⁰ Este enfoque se basa en buscar puntos de referencia exitosos en el entorno, con el objetivo de compararlos con los nuestros y si es del caso aplicarlos con el fin de mejorar la organización.

Fortalezas

- ✓ Este modelo permite introducir mejoras con bajo costo y poco riesgo, pues por su naturaleza muchas de las políticas adaptadas ya han sido estudiadas por otros.
- ✓ Debido a que con este enfoque se insiste en no inventar lo que otros ya hayan descubierto, disminuye el tiempo para producir los cambios en nuestra organización pues existe un ahorro real en prácticas, procedimientos y pruebas.
- ✓ Debido a que este concepto estudia y analiza las mejores prácticas del entorno, se logra con esto un mejoramiento continuo en la organización.
- ✓ Por las razones expuestas anteriormente, es posible que también nuestra organización se vea perfilada hacia el trazado desafíos en busca de la excelencia.

Debilidades

¹⁰ Arturo Jofré Vartanián, Enfoque Gerenciales Modernos, Ediciones Delphi, Costa Rica, 2005, p. 196.

- Se debe identificar muy claramente las actividades o productos y sus características, sobre los cuales se va a desarrollar el Benchmarking, de lo contrario se puede caer en pérdidas de tiempo y recursos.
- Se debe identificar muy bien la empresas que serán los puntos de referencia, ya que es posible que la información conseguida no sea la apropiada para desarrollar exitosamente el enfoque.
- El equipo de desarrollo del Benchmarking, debe ser lo más completo posible, a efectos de buscar eficiencia y rapidez en el proceso.
- Aspectos relacionados con la participación y el compromiso, del trabajo en equipo son fundamentales y no siempre fáciles de lograr.

2.2.5 Planificación Estratégica

Este enfoque es un proceso de evaluación sistemática de los objetivos estratégicos a largo plazo. Esto permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación y desarrollo, tratando de diseñar el futuro.

Fortalezas

- ✓ Establece la dirección que debe seguir la empresa y sus unidades de negocio, además analiza y discute sobre las diferentes alternativas posibles.
- ✓ La planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- ✓ Reduce los riesgos al diagnosticar el entorno global, los proveedores y la competencia.

- ✓ Debido a la formulación de conceptos como visión y misión, ayuda a todos los trabajadores a identificarse con una causa común, así como también a formular los principios y valores de la organización.

Debilidades

- Algunas veces dedica mucho tiempo a la descripción de la empresa en vez de analizar el mercado, la posición competitiva o la competencia.
- Algunas veces se preparan objetivos estratégicos poco cuantificables, situación que no permite establecer claramente el avance logrado por la organización.
- Se le ha criticado la falta de participación del personal en el diseño y ejecución de los procesos estratégicos, pues muchas veces se comete el error de no definir correctamente las estrategias a seguir.
- En la práctica muchas veces se refleja un gran vacío entre los planes estratégicos altamente elaborados y la realidad de la empresa.
- A veces existe negligencia en el diseño del plan estratégico que debe ser elaborado a la medida de la organización y planificado en forma flexible.

Capítulo III: Análisis Comparativo

Luego de haber descrito y analizado en forma general y en algunos casos más específicos, tanto las escuelas de Administración clásicas, como los enfoques gerenciales modernos, y haber definido sus fortalezas y debilidades para cada uno, procederemos a realizar un análisis comparativo en relación con el tema de la gerencia de proyectos.

Para realizar este análisis, se tomarán como un solo bloque las escuelas desarrolladas a partir de la época contemporánea desde la escuela de Administración científica, hasta la escuela de Desarrollo Organizacional, pasando por las escuela Clásica, escuela de Relaciones Humanas y Escuela de Sistemas, y como otro bloque el de los enfoque gerenciales desarrollados a partir de la Gestión de las Organizaciones, hasta la Planificación Estratégica, pasando a saber por las Organizaciones Inteligentes, Empowerment, Calidad Total y Benchmarking.

Se tomaran en cuenta las características propias de cada modelo, así como su aplicación en la organización como tal, especialmente en la gerencia de proyectos

3.1 Bloque de Escuelas tradicionales

Dentro de este bloque de escuelas, se presentan todas las corrientes que han surgido como teorías base para el desarrollo de las organizaciones y el enfoque gerencial en general.

La escuela de administración científica de Taylor ha sido la pionera en tratar de establecer un modelo de administración regido por medio de un esquema más científico dando mayor énfasis en el desarrollo de las tareas. Con la Escuela Clásica, por medio de Henry Fayol se inicio la administración formal con la

promulgación de funciones administrativas que generaron un mayor énfasis en la estructura organizacional.

Como las dos escuelas anteriores dejaron de lado a las personas, la Escuela de Relaciones Humanas ha sido la base del desarrollo de las personas y sus relaciones interpersonales y el nacimiento del concepto de liderazgo. Luego aparece la Escuela de Sistemas que promueve el desarrollo de sistemas de producción y la interrelación con el medio ambiente o entornos de la organización que ha dado mayor énfasis en los procesos y sectores sociales.

Finalmente aparece ya en tiempos más modernos la Escuela del Desarrollo Organizacional que por su naturaleza, muchos piensan que es una mezcla de varios autores que han participado en las otras escuelas y que se aplican muchos de sus principios, pero bajo el concepto de cambios planeados con énfasis en el desarrollo de las personas.

Se debe recordar que la mayoría de estas escuelas han nacido como respuesta a las necesidades de cada una de las épocas en que se presentaron y sus diferentes movimientos de tipos comerciales, sociales, financieros, militares, religiosos, culturales y otros, apoyados indudablemente por el desarrollo del conocimiento, de los mercados, la tecnología, y de una mejor educación, generando de esta forma una mayor capacidad intelectual a las personas.

3.2 Bloque de Enfoque Gerenciales

Habiéndose ya establecido toda una base importante y sólida a través de los diferentes tipos de Escuelas de pensamiento en torno al desarrollo organizacional, aparecen una serie de enfoques modernos que van directamente relacionados con una serie de condiciones nuevas del entorno, como los son la presión del consumidor, el medio y la competencia, la competitividad de los mercados

(globalización), el conocimiento, el crecimiento de la industria y la tecnología y otros.

Estos enfoques se han desarrollado ya no tan específicamente como una respuesta a ciertos condicionantes como en las escuelas clásicas, sino que se han especializado en tratar de buscar mayor efectividad, mayor control, mayor innovación, y mayor valor agregado, con el fin de buscar mayores rendimientos, posicionamiento y ganancias.

Efectivamente estos nuevos enfoques se basan en la mayoría de los casos en partes del desarrollo clásico, sin embargo el desarrollo del conocimiento y la investigación ha dado pie al nacimiento de muchos enfoques en un menor tiempo.

Los alcances de estos enfoques han mutado, ya no es suficiente conocer y tener control sobre la materia prima, la organización en cuanto a las tareas, las relaciones interpersonales y las personas, sino que se debe interactuar de forma eficiente con los entornos cambiantes, entre los que destacan los proveedores, los clientes, el medio ambiente y otros. Con el tiempo se han desarrollado enfoques modernos que tienen toda su fortaleza ya no en las personas individuales solamente, sino también en grupos de trabajo independientes y especializados, que por medio del conocimiento y educación generen un mayor valor agregado para sus organizaciones.

La educación o aprendizaje continuo hace que las organizaciones deban de transmitir el conocimiento y la información a todos sus trabajadores, generando entonces cambios importantes en sus modelos organizativos con respecto a las jerarquías de mando y replanteando necesidades, esquemas y funciones de todos los que conforman la organización, desde las esferas gerenciales hasta las esferas obreras.

Los conceptos de liderazgo, planificación, gestión y control de la calidad, estrategia, innovación, valor agregado y otros son definitivamente términos nuevos que se han desarrollado a la luz de los nuevos enfoques con el objetivo de ir mejorando los sistemas productivos, el mantenimiento y la superación de las organizaciones en un mundo más dinámico, exigente, competitivo, y tecnológicamente más desarrollado.

Es importante señalar que dentro de los enfoques desarrollados en los últimos años, es vital el factor humano tanto de los trabajadores como de los clientes, y últimamente los servicios, situación que contrasta enormemente con la tendencia natural de ir prescindiendo de este factor debido al gran desarrollo de la tecnología en cuanto a la manufactura y la robótica.

El desarrollo de las personas dentro de la organización se ha vuelto vital para el éxito de las empresas, no solamente para trabajar en grupos, sino también para desarrollar destrezas y habilidades con el objetivo de generar no solamente conocimiento y sinergia, sino también porque crear innovación y ventajas competitivas, además de servir de soporte fundamental de los objetivos o planes estratégicos de cada organización. Resulta interesante analizar que a pesar de que ninguna persona es indispensable dentro de cualquier organización, actualmente la tendencia es que las personas desarrollen un sentimiento de pertenencia y seguridad laboral dentro de las empresas, sobre todo en puestos importantes, ya que de esta forma el aprendizaje continuo que generen no solamente será beneficioso para ellos como personas, sino también para sus organizaciones que reciben mayores dividendos.

Existe entonces un panorama claro con respecto a los dos bloques de tendencias, cada uno de los bloques ha generado en su momento desarrollos importantes de acuerdo con la época y las necesidades del momento. Bajo la perspectiva anterior, es claro pensar que debido a las condiciones de estas épocas los gerentes se dedicaban a trabajar con sistemas menos complicados y menos dinámicos, pues

posiblemente esa era su exigencia, incluso la competencia y auge de las empresas no era tan expansivo y violento, manteniendo el conocimiento en forma muy exclusiva a niveles superiores o para ciertos grupos, situación que ha cambiado de forma importante, pues actualmente los sistemas de información y el desarrollo del conocimiento deben estar al alcance de todos los trabajadores para lograr un mejor desarrollo en todo sentido de las organizaciones.

Actualmente esta realidad sigue cambiando por el mismo motivo que las anteriores, el avance tecnológico, el dinamismo de las sociedades más consumistas y globalizadas, la educación que ha aportado mayor conocimiento, clientes mejor informados y más exigentes y la expansión de los mercados han hecho que las organizaciones actuales hayan tenido que innovar y cambiar de técnicas más sofisticadas con el fin de sobrevivir en un mundo mucho más competitivo y dinámico, donde por medio de ejemplos hemos visto que la mejor manera de sobrevivir es con un modelo o estructura que este preparada siempre para el cambio, y sus fortalezas estén concentradas en sus personas, obviamente partiendo de que la base organizativa y funcional es eficiente.

Luego de realizar todo este análisis se considera que la Escuela que más importancia ha dado en cuanto a la gerencia de Proyectos es la del Desarrollo Organizacional, debido a que desarrolla un enfoque sistémico sobre la organización administrativa, donde el puesto gerencial es clave para la evolución de un proceso planeado. Esta escuela se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización, además de tener fortalezas basadas en el desarrollo de procesos y habilidades.

Probablemente este modelo sea considerado de esta forma debido a que es el que desarrolla de manera más integral partes ya desarrolladas por las otras escuelas.

Caso similar sucede con los enfoques gerenciales, donde el que más desarrollo presenta con respecto al puesto gerencial es el Benchmarking, el cual basado en la experiencia propia o del entorno dirige sus acciones a comparar e implementar las buenas experiencias a su organización. En este sentido el puesto gerencial debe ser muy dinámico, rápido y eficaz y buen conocedor no solamente de las capacidades de su empresa, sino también de su entorno. El liderazgo del gerente debe ser evidente, el conocimiento e intuición son indispensables.

Es interesante reflexionar que este concepto cumple con procedimientos y acciones que muchas personas y organizaciones realizan cotidianamente con el fin de mejorar sus actividades en general.

Capítulo IV: Aportes a la Gerencia de Proyectos

4.1 Aportes a la Actividad Gerencial

Conocer al menos toda la cronología del desarrollo de las organizaciones y sus características a través del tiempo resulta además de un nuevo conocimiento, una herramienta muy útil para relacionar, establecer y analizar como han surgido las diferentes escuelas de pensamiento y enfoques gerenciales y su posible ayuda en las labores de la gerencia de proyectos, especialmente para los profesionales que no tienen la administración como carrera base.

Debido a que el puesto de la gerencia por lo general cumple muchas funciones, entre ellas administrar, supervisar, controlar, establecer, delegar y otras, es difícil encontrar una sola definición para este término.

El Project Management Institute, define a la gerencia de proyectos como:

*“Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del proyecto”*¹¹

Además, considera que un gerente de proyectos debe realizar trabajos de iniciación, planeación, ejecución, control y cierre, donde cada una de estas áreas deben estar gerenciadas respecto a variables de integración, alcances, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

El éxito o fracaso de las empresas o proyectos van a depender en general de su gerente, pues es esta figura la responsable de ejercer sus conocimientos, visión y liderazgo para que los objetivos y metas se cumplan, buscando el mejor beneficio para su organización a través de técnicas eficaces y eficiencia en el manejo de los recursos en general.

¹¹ PMBOK Guide, p. 6.

Por otro lado, debe tener experiencia a nivel de proyectos, nivel organizacional, capacidad para tomar decisiones, capacidad de comunicación y de negociación y manejo de conflictos. Debido a lo expuesto anteriormente, se evidencia de manera clara que las labores de un gerente constan de muchas actividades e implican gran capacidad técnica, laboral y emocional, así como conocimientos y destrezas, dado que las áreas de trabajo abarcan prácticamente todas las involucradas en el desarrollo de los proyectos o las organizaciones.

Definitivamente hace un tiempo los gerentes solamente tenían la posibilidad de desarrollar pocos enfoques de tipo gerencial dentro de sus organizaciones, esto debido a que la exigencia de sus trabajos y el ambiente organizacional de la época no necesitaba que estas personas desarrollaran otros tipo de técnicas.

A pesar de que siempre el trabajo gerencial ha sido vital dentro de las empresas, con la evolución de toda la teoría de las organizaciones el puesto de gerencia se ha venido transformando de igual forma que las diferentes corrientes que hasta la fecha se han desarrollado. Es posible que en otras épocas, los trabajos gerenciales estuvieran más inclinados a controlar la producción dentro de las organizaciones, donde los temas de relaciones humanas, control de calidad y planes estratégicos no fueran comunes.

Como ya se ha mencionado, dentro de toda esta nueva ola de la revolución tecnológica y la era del conocimiento, los puestos gerenciales a pesar de que en algunos casos no parecen tan determinantes para el desarrollo de las organizaciones, en realidad lo son, esto principalmente porque ya no es suficiente con obtener títulos universitarios en una carrera específica, sino también que se debe estar actualizando y desarrollando conocimientos para la aplicación de todo tipo de matices que debe tener un buen gerente, que va desde conceptos informáticos, hasta técnicas de manejo de relaciones humanas, pasando por técnicas puramente financieras, económicas e intuitivas, sin olvidar los grados de responsabilidad con respecto a los resultados de la organización.

Actualmente la parte del desarrollo empresarial se ha ido enfocando a la administración o gerenciamiento de todo tipo de proyectos según sea la actividad de la organización, motivo por el cual los proyectos son muy diversos y con una infinidad de variables particulares para cada uno de ellos. La tendencia de enfocar o disgregar la actividad de las organizaciones en proyectos específicos es parte de nuevos conceptos relacionados con la efectividad y eficacia en la utilización de los recursos, el tiempo, los costos y la calidad entre otros.

Con el desarrollo de cada una de las escuelas de Administración y de los enfoques gerenciales modernos se han creado nuevas tendencias, actividades, funciones y disciplinas que han se han sumado de forma sustancial para lograr un mejor desarrollo del puesto de gerencia y la administración de las empresas o proyectos.

En este sentido los enfoques gerenciales surgen con instrumentos probables a utilizar por los gerentes o dueños de empresas, que pueden servir para enfrentar los nuevos desafíos de la era actual. Como hemos visto a través de la historia del desarrollo organizacional es importante para cualquier gerente tener claro que con el paso del tiempo se han venido desarrollando una serie de escuelas y enfoques sobre el sistema organizativo y el quehacer gerencial.

El cambio en estilos, modalidades, formas y diseños dependiendo de las necesidades y esencias de cada escuela o modelo, han aportado características y herramientas para el gerenciamiento de los proyectos en la actualidad. El aporte de muchos autores sobre el manejo y desarrollo en actividades como la producción, las funciones de la organización, las relaciones interpersonales y humanas, las personas, y los entornos relacionados con los procesos, han servido de base para adicionar modernas actividades gerenciales relacionadas con los proveedores, los clientes, la educación continua y hasta la informática, así como el desarrollo de las capacidades de las personas.

No puede negarse que las actividades gerenciales también se han especializado, debido a la gran cantidad responsabilidades y actividades que se realizan en cualquier organización, motivo por el cual también se han desarrollado los enfoques gerenciales modernos, los cuales aportan de forma directa un conocimiento y casi una obligación a los gerentes sobre el conocimiento al detalle de cada uno de estos nuevos enfoques para cuando sea necesario lograr su desarrollo y aplicación en sus organizaciones. Por lo tanto, el gerente debe estar muy directamente relacionado con el tema de las personas, la educación continua, la tecnología y el desarrollo de nuevas tendencia en general que posiblemente harán que el desarrollo y éxito de su puesto sea más seguro.

4.2 Responsabilidad Social

El aumento en el conocimiento, reflejado en un gran avance tecnológico a través de novedosos y sistemas productivos, el aumento de la población mundial y la lucha por el control de los mercados y la riqueza, ha generado que el ser humano de alguna forma haya perdido el equilibrio en sobre el alcance finito de los recursos naturales y las fuentes energéticas, abusando de la contaminación ambiental y reduciendo los temas de conservación y desarrollo integral sostenible de las fuentes renovables, todo en detrimento de la humanidad en general.

El término de responsabilidad social corporativa o empresarial es un concepto relativamente nuevo por medio del cual una organización o corporación realiza una contribución activa y voluntaria que persigue realizar un mejoramiento económico, social y ambiental al medio en que se desarrolla, con el objetivo de añadir un valor agregado a su imagen y por lo tanto obtener una mejor plataforma competitiva.

La actividad gerencial se presenta con piedra angular no solamente para la puesta en marcha de este concepto en cualquier organización, sino también para actuar

como fuente que emana el convencimiento necesario para que la organización sustente y mantenga el emblema de este concepto que va más allá de ser solamente una nueva actividad de la empresa y proyecto.

La evolución de muchos conceptos claves para las organizaciones a través del tiempo por medio de sus escuelas de administración clásica o de los enfoque gerenciales modernos han permitido incluir dentro de las técnicas de su desarrollo conceptos innovadores, que han superado las tradiciones y que ahora se relacionan con temas más éticos sobre responsabilidad social a través de aportes voluntarios en temas relacionados con el medio ambiente y el desarrollo integral sostenible.

Poner en práctica cualquiera de los nuevos enfoque gerenciales junto con una visión de transparencia y responsabilidad social más allá de lo puramente legal y estrictamente mínimo para una organización, efectivamente será visto no solamente como un valor agregado adicional a su trabajo en busca de mejores réditos económicos para su organización sino también como un logro en la superación de los conceptos tradicionales que perfectamente pueden ser aplicados como evolución que los avances del este siglo se han presentado en la gerencia o administración de los proyectos.

Por otro lado no debería dejarse de lado que conceptos relacionados con la responsabilidad social, la ética empresarial y el desarrollo de buenas prácticas, deber ser estandarte que cada una de las organizaciones a través de sus gerentes deben tener presente a la hora de poner en práctica los principios y el desarrollo de sus empresas en la ejecución de sus trabajos y en el cumplimiento de sus objetivos ya sea aplicando nuevos enfoques gerenciales modernos o aplicando métodos más tradicionales. Lo anterior con el objetivo de que dueños, accionistas, gerentes y empleados puedan contribuir de un forma seria y ética a un mejor desarrollo sostenible del medio ambiente y de la sociedad en general.

Conclusiones

Se pueden citar las siguientes respecto a la gerencia de proyectos.

- ❖ Todo el pensamiento y desarrollo organizacional de las escuelas clásicas, han servido de base para todo el desarrollo que se ha realizado en cuanto a los temas de administración, gerencia de proyectos y organizaciones.
- ❖ Las escuelas clásicas han sido producto de los movimientos y necesidades de los diferentes sectores productivos de cada época, basados sobre todo en principios básicos referentes a factores como, las actividades productivas, la organización, las relaciones interpersonales y los procesos. Mientras que los enfoques modernos se han basado sobre todo en el conocimiento y la tecnología, basados en fuertes desarrollos de las capacidades de sus trabajadores.
- ❖ Conocer las etapas del desarrollo de la administración para un gerente de proyecto es importante no solamente como conocimiento personal sino también como posible herramienta para la toma de decisiones dentro de su ambiente laboral.
- ❖ El puesto gerencial ha tenido definitivamente una relación directa con las etapas del desarrollo organizacional en todo sentido, pues actualmente los gerentes deben poseer toda una gama de conocimientos en todas las áreas, no solamente para el desarrollo de la organización, sino también para mantenerla en forma exitosa en tiempos donde lo único permanente es el cambio.
- ❖ Debido a sus características, tanto la escuela del Desarrollo Organizacional como el enfoque del Benchmarking, sean los que más aportes o desarrollo le brinden al puesto de la Gerencia de Proyectos.

- ❖ El conocimiento, la tecnología, los procesos y las relaciones humanas se han convertido en pilares importantes para el desarrollo de las organizaciones durante los últimos años, pues a partir de estos factores se han desarrollado muchos enfoques importantes que han permitido dotar a las empresas de mayor productividad y competitividad debido a la gran globalización de los mercados.

- ❖ Es reflejo de lo anterior que el desarrollo del conocimiento en materia de gerencia de proyectos, gerencia estratégica, mercadeo, relaciones humanas y otras, se ha logrado de una manera más completa a través de programas de maestría de Universidades estatales o privadas.

Bibliografía.

1. Brenes Bonilla Lizette, Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes, Editorial UNED, primera edición, San José, Costa Rica, 2003.
2. Chiavenato, Idalberto. *Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill. Colombia, 1995.
3. Claude S. George. *Historia del pensamiento administrativo*. Editorial Prentice Hall, México, 1992.
4. Harold Koontz & Heinz Weinrich. *Administración: Una Perspectiva Global*. Editorial McGraw Hill Interamericana. México, 1998.
5. Jofré Vartanián Arturo, *Enfoques Gerenciales Modernos*. Ediciones Delphi, Costa Rica, 2005.
6. Jurado Rojas Yolanda, *Técnicas de investigación documental*, Cengage Learning Editores, México, 2002.
7. Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel. Barcelona, España 1998.
8. Robbins, Stephen. P. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2004.
9. Sallenave, Jean Paul, *Gerencia y Planificación Estratégica*, Editorial Norma S.A., Colombia, 1991.

10. Senge Peter. *La quinta disciplina*. Editorial Granika. Buenos Aires, Argentina, 1993.
11. *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®). Project Management Institute. Tercera edición, 2004.
12. Artículo. *Evolución del pensamiento administrativo*, www.monografias.com. Recuperado el 25 de octubre del 2008.
13. Artículo. *Desarrollo organizacional*, www.monografias.com. Recuperado el 24 de octubre del 2008.
14. Artículo. *Teoría de lo Organización*, www.gestiopolis.com. Recuperado el 22 de octubre del 2008.
15. Artículo. *Evolución De la Teoría Administrativa*. www.gestiopolis.com . Recuperado el 20 de octubre del 2008.
16. Artículo. *Introducción y Evolución del Pensamiento Administrativo*. www.auladeeconomia.com. Recuperado el 25 de octubre del 2008.
17. Artículo. *La Jerarquía de las Necesidades de Maslow*. www.gestiopolis.com. Recuperado el 2 de noviembre del 2008.
18. Artículo. *La gerencia en los 95 años de Peter Drucker*. The Economist. (3/11/2001).www.incolda.org.co/gerencial/mundogerencialfebrero.pdf . Recuperado el 1 de noviembre del 2008.