

UNIDAD 1. BASES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL MODERNA



El primer paso para ejercer con liderazgo una gerencia acertada consiste en conocer los conceptos fundamentales y las características de la administración moderna.

Tabla de contenido

UNIDAD 1. bases de la gestión empresarial moderna	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
1.1 La gestión empresarial a través de la historia	4
1.1.1 Rupturas industriales	5
1.1.2 Enfoques de la administración	7
1.1.3 Esquema comparativo de las teorías administrativas.....	10
1.2 Perspectivas de la gestión empresarial.....	11
1.3 Gestión empresarial: alcances y limitaciones	13
1.3.1 Suposiciones tradicionales	13
1.3.2 Nuevas suposiciones	14
1.4 Enfoques alternos para el ejercicio de la gestión empresarial.....	16
1.4.1 Pensamiento sistémico complejo	17
1.5 El lenguaje de la gestión.....	18
1.5.1 Dominio del lenguaje de gestión	18
Resumen.....	22
Bibliografía.....	23

Introducción

Este documento presenta las bases de la gestión empresarial moderna y su desarrollo a través de la historia. Con tal propósito abarca las perspectivas, alcances y limitaciones de la gestión empresarial; además, identifica enfoques alternos para su ejercicio y explora los lenguajes de gestión.

La unidad tiene un punto de inicio: la **eficiencia**, concepto fundamental para comprender la administración científica. Las metas están enfocadas a la comprensión del pensamiento sistémico complejo y la teoría de la gestión estratégica neoinstitucional, avances vitales que caracterizan la gerencia moderna.

Objetivos

Objetivo general

Interpretar la gerencia moderna a través de la historia.

Objetivos específicos

- Estudiar la gestión empresarial, sus perspectivas, alcances y limitaciones.
- Identificar los enfoques alternos para el ejercicio de la gestión empresarial.
- Explorar el lenguaje de la gestión empresarial.

1.1 La gestión empresarial a través de la historia

Para explicar la evolución histórica de la gestión empresarial se establecen dos clasificaciones, las cuales mantienen su pertinencia con la Ingeniería Industrial. Una primera clasificación se compone de cuatro etapas:

Etapas	Descripción
Administración científica (o gerencia racional-científica)	Predomina la búsqueda de la eficiencia en los procesos de producción.
La administración funcional	Hace énfasis en el estudio de la infraestructura organizacional y sus funciones, conceptos relacionados con la eficiencia. Las funciones comprenden aspectos de <i>marketing</i> , producción, finanzas y recursos humanos.
El enfoque de las relaciones humanas	El factor humano es vital para la gestión, en razón a que es el elemento clave de la eficiencia.
Enfoque en modelos matemáticos	La matemática hace un gran aporte a la integración multidisciplinaria, característica de las corrientes modernas, fundamentadas en modelos matemáticos.

Tabla 1.1. Evolución histórica de la Gestión empresarial. Elaborada con información de Rodríguez Lozano, Gloria.

La segunda clasificación abarca el período desde 1920 hasta el año 2000¹.

Administración científica²: (1922 – 1931) publicidad nacional por radio evidencia la reacción del público contra los bonos para ejecutivos de los años 20. A nivel financiero, acepta la inversión en acciones.

¹ Este resumen fue realizado con base en el documento: “*Harvard Business Review, 75 años de management. Ideas y prácticas 1922 - 2000*”, creado por David Sibbet, consultor organizacional y diseñador de *The Grove Consultants International* en la ciudad de San Francisco, junto con el equipo de *Harvard Business Review*, elaborado por la Universidad de los Andes, publicado en la revista Dinero.

² Administración científica: la respuesta a un problema de motivación u “holgazanería”, como un intento de los trabajadores de hacer el menor trabajo posible en la mayor cantidad de tiempo. Para contrarrestar esto, Taylor propuso que los gerentes midieran científicamente la productividad y establecieran objetivos de desempeño altos para los trabajadores. Esta estrategia contrastaba el método alternativo, conocido como “iniciativa e incentivo”, en el que los trabajadores eran recompensados con salarios más altos o promociones.

1.1.1 Rupturas industriales

La historia de la gestión empresarial evidencia aspectos claves que inciden en el proceso evolutivo, como la tecnología, los sistemas de producción, los mercados internacionales, las condiciones de los sectores y de los mercados, los tipos de empresas, las estrategias de crecimiento, los sistemas de dirección y administración internos, los sistemas de distribución, el trabajo, la política industrial y los sectores protagonistas.

Es altamente probable que ocurran cambios profundos o **rupturas industriales** que impactarán de manera positiva o negativa al desarrollo empresarial. Los cambios tecnológicos, tanto en capital como en conocimiento, transforman los sistemas de gestión y producción, aumentan la productividad y los integra al mercado internacional.

A continuación se presentan las dos grandes rupturas industriales (la primera, desde 1870 hasta 1940; la segunda, desde 1973 hasta la actualidad):

	Primera ruptura industrial (1870 – 1940)	Segunda ruptura industrial (1973 - Actualidad)
Tecnología	Maquinaria industrial, electricidad, petróleo Δ Intensidad I+D, Δ Escala y velocidad de producción.	Automatización: robótica + informática Δ Intensidad I+D, Δ Escala, velocidad y flexibilidad de producción. Aceleración, ritmo de cambio técnico, acortamiento ciclo de vida productos y procesos.
Sistema de producción	Producción en masa \rightarrow cadena de montaje. Especialización flexible	Producción en masa flexible, producción en “corporación virtual” modularidad.
Mercado internacional	Reducción costes de información, transporte, distribución y transacción. Integración (FF.CC., buque vapor, telégrafo y teléfono) mercado de bienes. Demanda nacional y unificada. Mercado de futuros, bolsas internacionales.	Reducción costes de información, transporte, distribución y transacción. Globalización (contenerización-unitización, redes, cable óptico, satélites, internet). Demanda global y fragmentada (variedad). Mercado global y continuo de bienes y factores (capital y trabajo).

Taylor creía que “el objetivo principal de la administración debería ser asegurar la prosperidad máxima para el empleador, junto con la prosperidad máxima de cada empleado”. Los intereses de la administración, de los trabajadores y de los propietarios estaban así entrelazados. Quería eliminar “todo el trabajo mental posible” de los obreros y concentrar toda la acción, en la medida de lo posible, en las máquinas. “En el pasado, el hombre había estado primero; en el futuro, la máquina es la que debe estar primera”, gustaba decir. Encendió un debate sobre el hombre contra la máquina que continuó hasta el siglo XX.

Condiciones de los sectores y los mercados	Aumento de la competencia, la turbulencia y la incertidumbre en un mercado internacional.	Aumento de la competencia, la turbulencia y la incertidumbre en un mercado global.
Tipos de empresa	Gran empresa integrada verticalmente, nacional y multinacional. PYMES especializadas en distritos industriales regionales.	Empresa global (especializada), redes globales de productores, redes de producción modular, PYMES y grandes empresas en distritos industriales, clústeres y redes de innovación (menos regionales y más internacionales).
Estrategias de crecimiento	Integración vertical. Diversificación productos (relacionada). Diversificación mercados. Triple inversión chandleriana. Respuestas al exceso de capacidad: concentración horizontal (fusiones nacionales, carteles nacionales e internacionales).	Especialización en competencias y capacidades básicas, desintegración vertical (downsizing). Control, diseño y gestión de la marca, subcontratación producción. Control del estándar (donde existen externalidades de red). Formación y coordinación de redes globales. Respuestas al exceso de capacidad: consolidación sectorial (alianzas y fusiones globales).
Sistemas de dirección y administración internos	Formas U (especialización) y M (divisionalización). Relación jerárquica (vertical) Capitalismo gerencial	Formas híbridas U-M, forma N. Relaciones jerárquicas (verticales) y cooperativas (horizontales). Capitalismo empresarial
Sistema de distribución	Investigación de mercado + publicidad →Producción →Ventas Eliminación mayoristas Minoristas a gran escala	Publicidad →Pedidos (ventas) →Producción Desintermediación (B2B y B2C) Nuevos minoristas a gran escala
Trabajo	Mercado nacional Especialización funcional, dirección científica, taylorismo.	Mercado global (subcontratación) Flexibilidad numérica y funcional, nuevo taylorismo. Grupos de trabajo, modularidad, teletrabajo.
Política industrial	No intervención, salvo en EE. UU. (política antitrust de efectos contradictorios).	Liberalización, privatizaciones, desregulaciones (y “re-regulaciones”)
Sectores protagonistas	Acero, petróleo, electricidad, automóvil, bienes envasados de marca, química.	Informática, electrónica, telecomunicaciones, automóvil, biotecnología.

Tabla 1.2. Características básicas de la primera y segunda ruptura industrial (Valdaliso, 2000).

1.1.2 Enfoques de la administración

Los ingenieros industriales deben conocer los principales enfoques de la Administración, de modo que comprendan adecuadamente algunas de las herramientas básicas aplicadas en las organizaciones empresariales.

La gestión empresarial reconoce distintas **teorías administrativas**, que presentan diferentes énfasis con sus respectivos enfoques predominantes:

Harold Koontz presenta las características y contribuciones (además de las limitaciones) de los 12 enfoques de administración:

Características/contribuciones	Limitaciones
1. Enfoque empírico o de casos	
Estudia la experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos	<ul style="list-style-type: none"> Las situaciones son todas diferentes. No hay un intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría administrativa.
2. Enfoque de conducta interpersonal	
<ul style="list-style-type: none"> Se concentra en la conducta interpersonal, relaciones humanas, liderazgo y motivación. Está basado en la psicología individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Ignora la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para ser un gerente eficaz.
3. Enfoque de la conducta de grupo	
<ul style="list-style-type: none"> Hace énfasis en la conducta de personas en grupos. Está basado en la sociología y en la psicología social, principalmente estudios de patrones de conducta en grupo. Frecuentemente se denomina como comportamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> A menudo no está integrado con conceptos, principios, teorías ni técnicas de administración. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura de la organización, integración de personal, planeación y control.
4. Enfoque de sistemas sociales cooperativos	
<ul style="list-style-type: none"> Abarca los aspectos de la conducta, interpersonal y de grupo que conducen a un sistema de cooperación. El concepto ampliado incluye cualquier grupo corporativo con un propósito claro. 	Es un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas de administración.

5. Enfoque de sistemas sociotécnicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema técnico con gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, conducta de grupo). • Se concentra en la producción, operaciones de oficina y otras áreas con estrecha relación entre el sistema técnico y las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca solamente en obreros y el trabajo de oficina de nivel inferior. • Ignora gran parte de otros conocimientos administrativos.
6. Enfoque de la teoría de la decisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza el proceso, personas y grupos que toman decisiones. • Algunos teóricos usan este proceso como plataforma para estudiar todas las actividades empresariales. • Las fronteras de estudio no están definidas claramente. 	<p>La administración implica algo más que tomar decisiones. El campo es, a la vez, demasiado estrecho y amplio.</p>
7. Enfoque de sistemas	
<ul style="list-style-type: none"> • Los conceptos de sistemas tienen gran aplicabilidad. • Los sistemas son sistemas abiertos que tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo • Reconoce la importancia de estudiar el carácter interrelacionado de la planeación, organización y control en una organización; así como los numerosos subsistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de carácter interrelacionado de los sistemas y subsistemas, así como las interacciones de las organizaciones con su ambiente externo. • Difícilmente puede ser considerado como un nuevo enfoque de la administración.
8. Enfoque matemático o de la ciencia de la administración	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera a la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. • Concibe la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos aspectos en la administración no pueden modelarse. • Las matemáticas son una herramienta útil, pero difícilmente una escuela o un enfoque de la administración.
9. Enfoque de contingencias o situacional	
<ul style="list-style-type: none"> • La práctica administrativa depende de las circunstancias; es decir, de una contingencia o situación. • La teoría de contingencias reconoce la influencia de las soluciones sobre los patrones del comportamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes han comprendido que no siempre hay una mejor manera para hacer las cosas. • Es difícil determinar todos los factores de contingencia pertinentes y mostrar sus relaciones.

10. Enfoque de papeles administrativos	
<p>El estudio original consistía la observación de cinco directores. Con base en este estudio, se identificaron diez papeles administrativos, agrupados en papeles: (1) interpersonales, (2) informacionales y (3) de decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La muestra original era muy pequeña. • Algunas actividades no son administrativas. • Las actividades evidencian planeación, organización, integración de personal, dirección y control. • Incluye algunas actividades administrativas importantes, como la evaluación de gerentes.
11. Enfoque de las 7 eses de McKinsey	
<p>Las 7 eses son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia 2. Estructura 3. Sistemas 4. Estilo 5. Personal 6. Valores compartidos 7. Habilidades 	<p>Aunque muchas empresas usan la estructura Koontz y la llevan a la práctica, los términos no son exactos y los temas no son explicados a fondo.</p>
12. Enfoque operacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos, • Busca desarrollar ciencia y teoría con aplicación práctica. • Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos. • Desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. 	<p>No identifica la “representación” “coordinación” como una función aparte. La coordinación es la esencia de la capacidad gerencial y constituye el propósito de la administración.</p>

Tabla 1.3. Enfoques de la administración según Koontz. (Koontz, 2008).

De acuerdo a Chiavenatto, la evolución de las teorías administrativas presenta 12 desarrollos importantes:

1. Teoría científica
2. Teoría clásica
3. Teoría neoclásica

4. Teoría de la burocracia
5. Teoría estructuralista
6. Teoría de las relaciones humanas
7. Teoría del comportamiento organizacional
8. Teoría del desarrollo organizacional
9. Teoría estructuralista
10. Teoría de la contingencia
11. Teoría de la contingencia
12. Nuevos enfoques en la Administración

1.1.3 Esquema comparativo de las teorías administrativas

Este esquema distingue ocho teorías administrativas:

1. Clásica
2. Relaciones humanas
3. Neoclásica
4. Burocracia
5. Estructuralista
6. Conductual
7. De sistemas
8. De contingencia

Además, ilustra varios de los aspectos que distinguen cada una de las teorías, como el énfasis de cada una de ellas, el concepto de organización, figuras principales, características básicas de la administración, la concepción del hombre, la conducta organizacional del individuo y el sistema de incentivos.

Énfasis	Teorías administrativas	Enfoques principales
En las tareas	Administración científica	Sobre la racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica	Desarrollo de la organización formal
	Teoría neoclásica	Énfasis en los principios formales de la administración y las funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Centrada en la organización formal burocrática y la racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce un enfoque múltiple • Organización formal e informal • Análisis intraorganizacional e interorganizacional

En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Desarrollo de motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de administración • Teorías de las decisiones • Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio organizacional planeado • Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. • Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis ambiental (imperativo ambiental) • Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración	<ul style="list-style-type: none"> • Caos y complejidad • Aprendizaje organizacional • Capital intelectual

Tabla 1.4: Esquema comparativo de teorías administrativas.

Estos aspectos facultan al ingeniero industrial para que esté en capacidad de distinguir los principales referentes de las teorías administrativas, para aplicarlos en beneficio de las organizaciones empresariales, sustentado en referentes descubiertos mediante procesos de investigación coherentes.

1.2 Perspectivas de la gestión empresarial

Las perspectivas hacia el futuro de la gestión empresarial están enfocadas en la **gestión del conocimiento** como objetivo corporativo de una organización, del que se destacan tres elementos:

1. Capital intelectual
2. Integración de la empresa
3. Cultura compartida de conocimiento (facilitado por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

Un estudio detallado de estas perspectivas muestra el seguimiento de las herramientas que inciden en la gestión empresarial:

Década	Herramientas de gestión
1950	Administración por Objetivos (APO)
	Program evaluation and Review Technique (PERT) - Evaluación de programas y técnica de revisión (PERT)
	Diversificación
	Gestión cuantitativa
	Procesamiento electrónico de datos
	Nota: Cambia el foco hacia la experiencia y el conocimiento distribuido.
1960	Teoría Y
	Conglomeración
	T Grupos
	Centralización y descentralización
	Nota: El conocimiento tácito se convierte en una parte de la imagen.
1970	Planeación estratégica – Mintzberg & Porter
	La curva de experiencia
	Administración de portafolio
	Automatización
	Nota: Reconoce la especificidad cultural
1980	Gestión de la Calidad Total (TQM)
	Management by Walking Around (MBO)
	Cultura corporativa
	Teoría Z
	Reducción de personal
	Nota: Se tienen en cuenta el aprendizaje, el desaprender y la experiencia.
1990	Competencias básicas
	La organización que aprende
	Reingeniería
	Sistemas Estratégicos de Información, Intranets y Extranets
	Valoración de mercado
	Nota: Gestión del conocimiento, knowledge management (Km) surge como el objetivo corporativo de la unificación.
2000	Gestión del conocimiento
	Capital intelectual
	Integración de empresa
	Cultura compartida de conocimiento

Tabla 1.5: Herramientas de la gestión empresarial (Tiwana, 2000).

1.3 Gestión empresarial: alcances y limitaciones

Peter Drucker afirma que:

“el activo más valioso de una empresa del siglo XX era su *equipo de producción*. El activo más valioso de una institución (comercial o no comercial) del siglo XXI serán *aquellos de sus empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de éstos*” (Drucker, 1999).

Este inspirador concepto debe formar parte del modelo de pensamiento de los ingenieros industriales, como estrategia de formación amplia y sin limitaciones.

La gestión empresarial ha contribuido significativamente a la formación de los profesionales. No obstante, sin desconocer importantes alcances, Drucker evidencia algunas limitaciones o suposiciones, a la vez que abarca dos temas que facilitan la comprensión de la gestión moderna, relacionados con los paradigmas y las suposiciones, que revelan tanto las limitaciones como los alcances de la gestión empresarial:

1. **¿Qué es una suposición?** “Las suposiciones básicas acerca de la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración” (Drucker, 1999). Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua, el término paradigma proviene del lat. paradigma, y este del gr. παράδειγμα). 1. m. ejemplo o ejemplar.

2. **¿Para qué sirven las suposiciones?** De acuerdo con Drucker:

“las suposiciones básicas que una disciplina mantiene acerca de la realidad determinan el punto de concentración de la disciplina. De ellas también depende lo que la disciplina va a tomar como “hechos” e incluso la identidad que la disciplina se dará a sí misma. Las suposiciones también determinan en gran parte lo que se va a desatender en una disciplina o lo que se va a hacer de lado como “una molesta excepción”. Ellas deciden qué va a recibir atención dentro de una disciplina y qué se va a desconocer o pasar por alto.” (Drucker, 1999).

1.3.1 Suposiciones tradicionales

Estudiar las suposiciones permite entender que existen **suposiciones tradicionales** que no ayudan a comprender las nuevas realidades de la gestión moderna, limitando su comprensión y perspectivas.

En las suposiciones tradicionales se hallan siete suposiciones, divididas en dos grupos, que limitan el concepto de la gestión moderna. En el primer conjunto de suposiciones está implícito en la **disciplina de la administración**:

1. La administración es administración de negocios
2. Existe –o debe existir- una estructura organizacional correcta
3. Existe o debe existir una manera correcta de administrar el personal

Otro conjunto de suposiciones se encuentra implícito en la **práctica de la administración**:

4. Las tecnologías, los mercados y los usos finales son determinados.
5. El ámbito de la administración se encuentra determinado en términos legales
6. La administración se enfoca hacia adentro.
7. La economía, tal como queda definida por las fronteras nacionales, es la “ecología” del mundo empresarial y la administración.

1.3.2 Nuevas suposiciones

Explorar **nuevas suposiciones** permite ampliar el alcance de los conceptos disciplinares de los profesionales. Estas suposiciones están clasificadas en dos subconjuntos:

1) Suposiciones de la disciplina

- La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización
- La organización se ajusta al cometido
- Al personal no se le “administra”. El cometido es dirigir al personal; la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo.

2) Suposiciones de la práctica de la administración

- La administración tendrá que basarse en la suposición que la tecnología ni el uso final sirven como fundamento para la política gerencial; son limitaciones. Los fundamentos han de ser los **valores** y las **decisiones de los clientes** respecto a la distribución de su ingreso disponible. Estos elementos han de servir como punto de partida para la política y estrategia gerencial.

- La nueva suposición servirá de base para la administración como disciplina y la administración como práctica, en el que el ámbito de la administración no es legal. Ha de ser operacional, abarcar el proceso en su totalidad y estar dirigida hacia los resultados y el desempeño en toda la cadena económica.
- Las fronteras nacionales son importantes como factores restrictivos. La práctica de la administración tendrá que definirse en términos operativos, en vez de políticos –situación que no se limita a los negocios-.
- Los resultados de toda institución existen solamente en el exterior.

El siguiente cuadro presenta gráficamente los conjuntos de suposiciones, tanto tradicionales como nuevas. Puede visualizar la ventaja al comparar las nuevas suposiciones y, por supuesto, tomar posición con argumentos válidos:

Conjuntos de suposiciones	Suposiciones tradicionales	Nuevas suposiciones
Suposiciones de la disciplina	La administración es administración de negocios.	La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.
	Existe -o debe existir- una estructura organizacional correcta.	La organización se ajusta al cometido.
	Existe o debe existir una manera correcta de administrar el personal.	Al personal no se le “administra”. El cometido es dirigir al personal; la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo.
Suposiciones de la práctica de la administración	Las tecnologías, los mercados y los usos finales son determinados	La administración tendrá que basarse en la suposición que la tecnología ni el uso final sirven como fundamento para la política gerencial; son limitaciones. Los fundamentos han de ser los valores y las decisiones de los clientes respecto a la distribución de su ingreso disponible. Estos elementos han de servir como punto de partida para la política y estrategia gerencial.
	El ámbito de la administración se encuentra determinado en términos legales	La nueva suposición servirá de base para la administración como disciplina y la administración como práctica, en el que el ámbito de la administración no es legal. Ha de ser operacional, abarcar el proceso en su totalidad y estar dirigida hacia los resultados y el desempeño en toda la cadena económica.

	El ámbito de la administración está definido en términos políticos	Las fronteras nacionales son importantes como factores restrictivos. La práctica de la administración tendrá que definirse en términos operativos, en vez de políticos -situación que no se limita a los negocios-.
	La administración se enfoca hacia adentro.	Sin embargo, los resultados de toda institución existen solamente en el exterior.
	La economía, tal como queda definida por las fronteras nacionales, es la “ecología” del mundo empresarial y la administración.	

Tabla 1.6. Conjuntos de suposiciones.

1.4 Enfoques alternos para el ejercicio de la gestión empresarial

En tiempos recientes aparecieron desarrollos como la **Teoría de gestión**, con enfoques alternos para el ingeniero industrial como gerente.

Es “un desarrollo de la teoría del *management* y se refiere a un conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de acciones teleológicas (capacidad predictiva, a la función visionaria de la organización)” (Martínez Fajardo, 2005)

La clave está en reconocer los contextos como elementos vitales para la gestión moderna. Las organizaciones modernas están en permanente contacto con el entorno. En el caso de las empresas, la teoría de gestión “busca explicar el comportamiento directivo y los resultados de las decisiones racionales y estratégicas de las organizaciones modernas en interacción con la evolución del contexto socioeconómico local e internacional” (Martínez Fajardo, 2005. P. 36)

¿Cómo contribuye la teoría de gestión a los profesionales de la Ingeniería Industrial y de la Administración? Revisar la finalidad de la teoría de gestión, implica:

- “Explicar los resultados de la gestión de las organizaciones en interacción con la evolución del entorno.
- Medir los resultados y anticiparse a lo que tiende a pasar en el futuro, intentando prepararse para responder con decisiones estratégicas de acción colectiva de la organización frente a su entorno dinámico.
- Contribuir a la sistematización del conocimiento científico técnico a través del diseño y aplicación de modelos de representación mental del comportamiento directivo en interacción con la evolución del entorno.

- Contribuir a delimitar problemas estratégicos de gestión de organizaciones y a generar alternativas de solución a los problemas de racionalidad técnica y social.
- Contribuir a producir alternativas de solución a los problemas sociales, técnicos y ecológicos contemporáneos.” (Martínez Fajardo, 2005. 36)

La revisión detallada de cada uno de los fines enriquece el espectro de la gestión moderna, para así obtener el mayor provecho en el desempeño profesional.

1.4.1 Pensamiento sistémico complejo

El **pensamiento sistémico complejo** posee dos elementos claves para comprender las dinámicas de las organizaciones modernas. Se trata de lo sistémico y lo complejo.

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término “**sistémico**”, como adjetivo, ilustra lo perteneciente o relativo a la totalidad de un sistema; general, por oposición a local.

El término “**complejo**”, proviene del latín *complexus*, participio pasado de *complecti*, (enlazar). 1. adj. Que se compone de elementos diversos. 4. m. Conjunto de establecimientos fabriles de industrias básicas, derivadas o complementarias, generalmente próximos unos a otros y bajo una dirección técnica y financiera común.

De acuerdo con Martínez Fajardo, el pensamiento sistémico complejo presenta dos propiedades fundamentales:

1. Capacidad de interacción del sistema con su entorno.
2. Capacidad de autoorganización.

Recientemente han incursionado los componentes de la **institución** y el **institucionalismo**, fundamentos de la Teoría de Gestión Estratégica Neoinstitucional (TGENI), claves para comprender la dinámica de las organizaciones actuales.

Las empresas son instituciones que sostienen y mantienen distintos niveles de relaciones; universidades, hospitales o empresas estatales son conjuntos de instituciones que demandan una gerencia moderna que incluya los aportes del neoinstitucionalismo.

“El neoinstitucionalismo constituye un nuevo enfoque y una metodología interdisciplinaria que integra: la economía con los conceptos de costos de transacción y costos sociales; la teoría de la administración con el análisis organizacional; el derecho con la teoría del contrato, las cláusulas de salvaguardia y los derechos de propiedad (derechos que tienen los individuos para utilizar los recursos); la sociología y la historia con el análisis de las instituciones; la psicología con el análisis de la conducta

humana; la ciencia política con el estudio de las relaciones políticas locales e internacionales, y las matemáticas con la teoría de juegos.” (Martínez Fajardo, 2005)

El ingeniero industrial debe relacionar la evolución de la capacidad de gestión, evidente en las diversas teorías administrativas, junto con la dinámica evolutiva de las instituciones. En este sentido puede esperar desarrollos importantes para la Gerencia Moderna, al incluir aportes como “el concepto de institución como el “conjunto de reglas formales e informales a través de las cuales se rige el proceso de interacción humano”(North, 1993), citado por Martínez Fajardo.

1.5 El lenguaje de la gestión

¿Cómo evoluciona un ingeniero industrial hacia la gerencia? Imaginemos que tiene la oportunidad de desempeñar actividades administrativas en una empresa. La vida profesional de algunos profesionales se enfoca hacia la **elaboración de diagnósticos** para la toma de decisiones, por lo que crece la necesidad de familiarizarse con los conceptos y las nuevas teorías para mejorar su desempeño profesional.

En la tarea gerencial debe dominar nuevos lenguajes de gestión para **analizar y resolver** situaciones complejas, lo que implica aprender a pensar, discernir, evaluar y ponderar en términos abstractos, estratégicos, conceptuales y teóricos.

Es fundamental tener la capacidad de aprender nuevas teorías y conocimientos administrativos y gerenciales que propicien un liderazgo acertado, lo que implica aprender a administrar. Adicionalmente, frente a la velocidad con la que ocurren los cambios, debe tener la capacidad para conocer teorías nuevas y desaprender aquellas obsoletas (que no aportan elementos de valor para la gerencia).

1.5.1 Dominio del lenguaje de gestión

El **dominio del lenguaje de gestión**, junto con el lenguaje propio de cada disciplina, implica un mayor dominio sobre éste y sus impactos, tanto en la naturaleza como la sociedad. En la medida que domine el lenguaje propio de la gestión gerencial moderna, aumenta la probabilidad de ser un excelente ingeniero.

En el dominio del lenguaje de la gestión se reconocen dos insumos: la información y las disciplinas.

A continuación se presentan dos elementos claves: el primero, incluye preguntas de tipo personal para gerentes, las cuales invitan a la reflexión en relación con la gerencia; en segundo término pregunta ¿cómo se llena un vaso con agua?

El siguiente cuadro presenta las preguntas de estudio personal para gerentes, planteadas por Henry Mintzberg, que generan inquietudes e interrogantes:

1.	¿De dónde saco mi información y cómo? ¿Puedo hacer un mayor uso de mis contactos? ¿Cómo puedo hacer para que otras personas me proporcionen la información que necesito? ¿Tengo modelos mentales lo suficientemente poderosos de aquellas cosas que debo comprender?
2.	¿Qué información reparto? ¿Qué información puedo hacerles llegar a otras personas para que puedan tomar mejores decisiones?
3.	¿Tiendo a actuar antes de que la información ingrese? O ¿Espero tanto toda la información que las oportunidades me pasan de largo?
4.	¿Qué ritmo de cambio le estoy pidiendo a mi unidad que tolere? ¿Está equilibrado con la estabilidad necesaria?
5.	¿Estoy lo suficientemente bien informado para juzgar las propuestas que me presentan? ¿Puedo dejarles a otras personas la autorización final de un mayor número de propuestas?
6.	¿Cuáles son las intenciones para mi unidad? ¿Debería hacerlas más explícitas para que guíen mejor las decisiones de los demás? ¿O necesito flexibilidad para cambiarlas a voluntad?
7.	¿Soy lo suficientemente sensible a la influencia de mis acciones y de mi estilo gerencial en general? ¿Encuentro un equilibrio apropiado entre el estímulo y la presión? ¿Coarto la iniciativa?
8.	¿Dedico demasiado tiempo, o muy poco, a cultivar mis relaciones externas? ¿Existen ciertas personas a quienes debo conocer mejor?
9.	Cuando programo, ¿estoy apenas reaccionando a las presiones del momento? ¿Encuentro la combinación apropiada de actividades o me concentro demasiado en lo que me resultan interesantes? ¿Soy más eficiente con ciertas clases de trabajo en horas especiales del día o de la semana?
10.	¿Trabajo en exceso? ¿Qué efecto tiene mi carga de trabajo sobre mi eficiencia y mi familia? ¿Debería forzarme a hacer pausas o a reducir mi ritmo de actividad?
11.	¿Soy demasiado superficial en lo que hago? ¿Puedo realmente cambiar de ánimo con la frecuencia y la rapidez que requiere mi agenda? ¿Debería disminuir la cantidad de fragmentación e interrupción?
12.	¿Soy esclavo de la acción y la emoción de mi trabajo al punto de que ya no puedo concentrarme en los temas? ¿Debería dedicar más tiempo a la lectura y a indagar a fondo en ciertos temas?
13.	¿Utilizo de manera adecuada los diversos medios? ¿Sé cómo aprovechar bien las comunicaciones escritas y los correos electrónicos? ¿Soy prisionero del ritmo del correo electrónico? ¿Dependo demasiado de las comunicaciones presenciales y por lo tanto dejé a casi todos mis subalternos en una posición desventajosa en cuanto a información? ¿Le dedico el tiempo suficiente a la observación de primera mano de las actividades?

- | | |
|-----|--|
| 14. | ¿Mis obligaciones me consumen todo el tiempo? ¿Cómo puedo liberarme de ellas para asegurarme de que estoy llevando la unidad a donde quiero que vaya? ¿Cómo puedo transformar mis obligaciones para sacarles provecho? |
|-----|--|

Tabla 1.7: Preguntas de estudio general para gerentes (Mintzberg, 2010).

Las inquietudes e interrogantes son motivos para explorar los lenguajes de la gestión, pues evidencian cómo piensan las personas. En la vida cotidiana, el gerente se mueve en aparentes ámbitos simples; pero, en realidad, se componen de elementos interesantes, cuyo análisis enriquece al ejercicio profesional.

Aspectos para tener en cuenta en el lenguaje de la gestión

- La expresión gestión empresarial está relacionada con la administración, la Ingeniería Industrial y la gerencia. “En el contexto de la Administración de Empresas la gerencia es entendida como un proceso que despliega principios y funciones claves, y responde por el éxito o fracaso de una organización” (Rodríguez Lozano, 2011)
- La estrategia gerencial global e innovación está integrada por menciona dos temas vitales: (1) la **ventaja competitiva global**, a partir del logro de la eficiencia superior y la respuesta eficaz al cliente, y (2) los **procesos gerenciales** y de **recursos humanos** que las organizaciones deben implementar.

Eficiencia y **eficacia** son conceptos claves para el ejercicio profesional de los ingenieros industriales.

- **Eficiencia:** capacidad para hacer el mejor uso posible de los medios aprovechables y lograr el mejor resultado posible. Está relacionada directamente con el empleo de los recursos y las decisiones tomadas en torno a esta utilización.
- **Eficacia:** capacidad de lograr el efecto deseado o esperado.

Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo

Peter Senge promueve la importancia de practicar una disciplina, lo que equivale a seguir un **camino de aprendizaje y desarrollo** sin fin. Una disciplina no es un simple

“tema de estudio”, es un conjunto de técnicas basadas en una teoría o imagen del mundo, cuya práctica exige estudio y concentración.

1. **Dominio personal:** expandir la capacidad personal para crear los resultados deseados; así, es posible crear un entorno empresarial que motive a todos los integrantes a desarrollarse hacia las metas y los propósitos que eligen.
2. **Modelos mentales:** reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones.
3. **Visión compartida:** elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, así como los principios y lineamientos con los que esperamos lograrlo.
4. **Aprendizaje en equipo:** transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas desarrollen una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.
5. **Pensamiento sistémico:** modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas –junto con el lenguaje para describir y comprender-. Esta disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar de acuerdo con los procesos del mundo natural y económico.

Resumen

La evolución histórica de la gestión empresarial está influenciada por diversos elementos culturales, tecnológicos, políticos y económicos. Dicho proceso distingue varias etapas, que muestran un continuo de desarrollo para afrontar los retos que esperan al gerente.

Una revisión bibliográfica muestra un importante conjunto de enfoques administrativos que han contribuido con varios conceptos y herramientas, algunos de ellos aún vigentes. La adopción de procesos investigativos adicionales propician el éxito, derivado de la adecuada aplicación de teorías administrativas que generan un saldo positivo para las organizaciones.

Las gestión de conocimiento y la globalización son elementos fundamentales para la competitividad de las organizaciones frente a las perspectivas del futuro.

En el proceso evolutivo, la teoría de la gestión presenta varias limitaciones en términos de suposiciones “tradicionales”. Drucker llama la atención sobre la necesidad de asumir nuevas suposiciones para ampliar la comprensión del desempeño de la gestión como ingeniero industrial.

El lenguaje de la gestión se beneficia del aporte de elementos claves para las organizaciones, derivados de los estudios de la quinta disciplina de Peter Senge.

Nuevas teorías como el neoinstitucionalismo permiten comprender la necesidad de interactuar con otras instituciones y mejorar la posición competitiva, con mayor probabilidad de éxito, a favor de la sociedad.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2006). *Los desafíos para la gerencia del siglo XXI*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Koontz, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

Martínez Fajardo, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión : análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Editorial Norma.

Rodríguez Lozano, G. (2011). *Indicadores DEA (Data Envelopment Analysis) de eficiencia y productividad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Rojas López, M. D. (2006). *Administración para ingenieros*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Editorial Granica.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall PTR.

Valdaliso, J. M. (2008). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.