

Título de la ponencia. AMBIENTE, COMPETENCIAS Y PARADIGMAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Nombre completo del autor (es).

PROF. ELDA MAGDALENA LÓPEZ CASTRO

PROF. PATRICIA ARIETA MELGAREJO

PROF. RUBÉN DARÍO LÓPEZ CASTRO

Grado académico del autor (es).

MAESTRA EN FINANZAS

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

Nombre del organismo o institución en que labora o estudia.

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Dirección.

CIRCUITO GONZALO AGUIRRE BELTRÁN S/N , ZONA UNIVERSITARIA

País, Estado, Ciudad.

MÉXICO, VERACRUZ, XALAPA

Correo electrónico.

ELDLOPEZ@UV.MX , PARIETA@UV.MX, DARLOPEZ@UV.MX

Mesa de trabajo.

VIDA SIMBÓLICA Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Modalidad de la ponencia.

PONENCIA TEMÁTICA

RESUMEN

La presente disertación incorpora de manera breve y sucinta en tres apartados todos estrechamente relacionados con la gestión empresarial. En un primer plano se desarrollan los aspectos concernientes a los macro y microambientes en los que se desenvuelven las organizaciones, para posteriormente centrar la atención en una serie de aspectos a considerar en el perfil del gestor empresarial, para de ahí considerando los apartados anteriores plantear una serie de paradigmas en los que se encuentran inmersas las actuales organizaciones y la administración propiamente. Al final del documento se ofrecen algunas apreciaciones finales a manera de conclusión.

Palabras Clave: Gestión Organizacional, Macro ambiente, Microambiente, competencias, paradigmas de la administración.

INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones es una labor que se ha dado desde el surgimiento mismo de las primeras empresas, su evolución se ha ido dando desde enfoques de estudios de las capacidades humanas equiparadas a una máquina, a otros más humanistas y definición de necesidades, etc.

En este documento se pretende hablar de la gestión desde el estudio del macro y microambiente que rodea a las organizaciones, para posteriormente presentar una relación de algunas de las competencias que las organizaciones actuales demandan de sus gestores, para finalmente dar paso a un desarrollo personal sobre los paradigmas actuales de las organizaciones.

A) El medioambiente organizacional un amigo incuestionable y muchas veces desconocido de la organización.

Hablar del medio ambiente de las organizaciones, es por demás, un tema amplio y exhaustivo, es intentar describir las fuerzas que mueven a la organización y la forma en que la impactan para su éxito o para su fracaso. Sin embargo, resulta clave ser capaces de identificar los linderos de la organización, en donde descansa el micro espacio, para dar paso al macro espacio, ese del que la organización pierde control pero que debe reconocer y comprender para lograr sus objetivos primos de maximización de utilidades y hoy en día de permanencia.

Por tanto resulta importante identificar como está integrado ese ambiente macro y cuales elementos afectan a las organizaciones y en qué forma lo hacen. Al efecto en la

figura 1 podemos observar un esquema general de los ambientes micro y macro organizacionales, que no es exhaustivo, pero cubre ciertos elementos que afectan tanto positiva como negativamente a la organización. Así mismo cabe destacar que en el texto se habla de forma constante de productos y servicios, mismos que se utilizan no solo para el mercado de consumo, si no también, cuando hablamos de educación, salud, organizaciones civiles de atención ciudadana, etc.

a. Microambiente

El microambiente describe fundamentalmente el interior de la organización, aquellos factores que de alguna forma son dependientes y controlables de y en la gestión organizacional. El ambiente micro se estudia en función del sector y giro de la empresa, su forma de producción, su tamaño de operaciones, ventas y número de personal, incluso de su régimen fiscal. Por lo que pretender analizar un microambiente como estándar es un tanto aventurado, sin embargo, podemos hablar de algunas condiciones generales a todas las organizaciones y para efectos de este apartado integraremos los elementos de estudio en los recursos, la gestión y la producción.

a)**Recursos:** Por recurso entenderemos todo aquel bien o servicio que pertenece a la organización o sobre el cual tiene un derecho de uso y que aumenta su capital. Normalmente su obtención y administración marcan la pauta del éxito o fracaso en las organizaciones. Su multiplicación se fundamenta en un diseño de

b)estrategias enfocadas a las diversas áreas funcionales de la organización que van desde el diseño de los productos, su elaboración y venta, derivando entonces en el uso de financiamiento, logística, estrategias de marketing y de dirección de recursos

humanos, definiendo así las actividades clave que permiten establecer la cadena de valor interna.

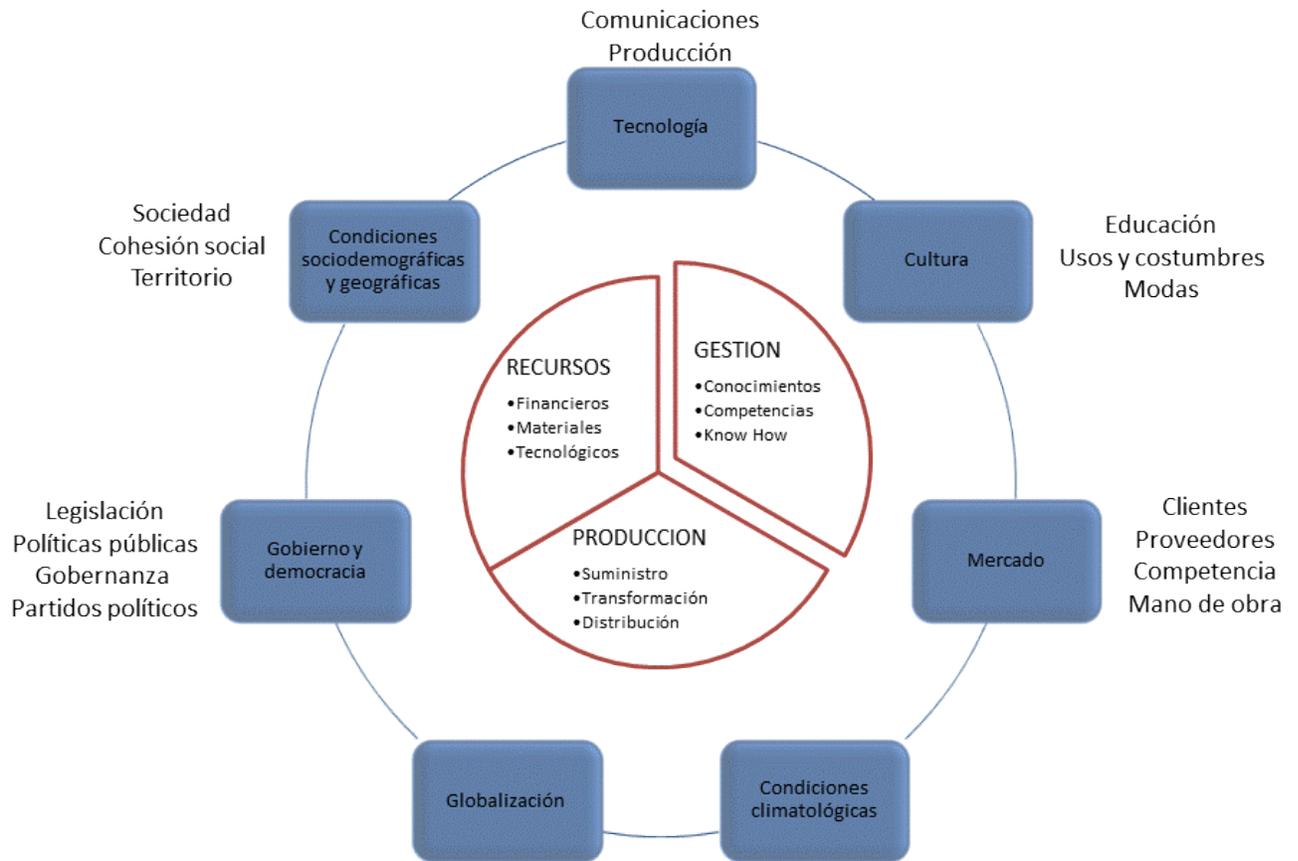


Figura 1. Macro y microambiente de la organización
Fuente: Elaboración propia

En las actuales condiciones de operación de las organizaciones, los estudios de los costos de transacción son de suma importancia. La posesión tecnológica debe corresponder de forma estricta con las necesidades que de la misma se tenga, ya que de otro modo se pueden tener problemas de demanda insatisfecha o de exceso de capacidad instalada. Fundamental en la administración de la tecnología (entendiéndola como todos aquellos artefactos de los que hace uso la organización para el logro de sus objetivos) son los servicios de mantenimiento que permitan mantener los niveles

de operación a capacidad máxima, sin comprometer la producción e incrementar los gastos por pasar de un servicio preventivo a uno correctivo. Sin soslayar su impacto ecológico.

Las fuentes y aplicaciones de los recursos financieros exigen de una administración financiera una visión integral que derive de una estrategia general de negocio, eficientando los sistemas de costeo, establecimiento de márgenes de utilidad, manejo de cuentas por cobrar y por pagar y los mecanismos de inversión en activos de capital y de excedentes financieros.

Los recursos son el alimento de las organizaciones y es en ellos donde se debe enfocar el trabajo de gestión organizacional, de su planeación y ejercicio se crea una nueva clasificación, empresas de éxito, empresas que simplemente sobreviven o empresas que fracasan.

c)Producción. Las actividades de transformación y la percepción de calidad sobre los productos o servicios que la organización ofrece, descansan en los pilares básicos de un buen diseño de los mismos, y de las actividades de suministro y distribución que se realicen para que los insumos lleguen a la empresa y se entreguen como producto o servicio terminado en forma óptima y satisfactoria al cliente.

Existen una serie de técnicas que permiten planear y medir la eficiencia organizacional a través del uso de modelos, como las gráficas de Gantt, las rutas críticas, el Balance Score Card, etc. Su utilización permite vincular los niveles de producción con el manejo de inventarios, entradas y salidas de producción, requerimientos financieros y de

personal, así como, los servicios de transportación, ubicación y diseño de instalaciones, entre otros.

d)**Gestión.** Si bien gestión se define en términos generales como la serie de acciones que se realizan para conseguir algo, lo cierto es que realizar esas acciones no es producto de la improvisación, es por eso que en este documento se enfoca a la gestión en la perspectiva de los recursos humanos y de los conocimientos que poseen, la forma en que los transmiten, y de cómo innovan, de las competencias que deben poseer como gestores en las áreas en que se desempeñan y finalmente de la configuración de conocimiento tácito y explícito que es base del know how.

La gestión es la plataforma de acción que permite a través del uso y explotación de los recursos alcanzar los objetivos de las organizaciones, mismos que se derivan de esos apartados ideológicos constitutivos de la cultura de la organización que se conocen como misión y visión. Se espera que la gestión de la empresa dé trabajo, produzca un bien o dé un servicio que incrementen el valor; sea cuidadosa del medio ambiente y considere a sus accionistas, empleados, proveedores y clientes con respeto.

Más adelante, en un segundo momento dentro del documento ahondaremos más acerca del perfil del gestor. En las páginas siguientes entraremos a la descripción de los elementos del macroambiente.

b. Macroambiente

El macroambiente se caracteriza principalmente por ser externo a la organización y estar fuera de su control, es decir, escapa a la gestión de una sola organización. Es el entorno en el cual las organizaciones son gestadas y se desarrollan, establece

sinergias y pautas que enmarcan las decisiones empresariales con base en estudios y proyecciones basados en tendencias y en condicionantes históricas. Sin ser limitativo ni mucho menos exhaustivo, hablaremos del macroambiente que impacta a la organización desde las perspectivas de mercado, tecnológica, condiciones climatológicas, de gobierno, globalización, sociodemográficas y culturales.

a) Mercado. Normalmente se entiende al mercado como el punto donde confluyen oferentes y demandantes de productos, sin embargo en una apreciación más extensa es donde converge un número de amplio de fuerzas que marcan pautas de consumo, de oferta y demanda y donde se encuentran principalmente los siguientes actores:

Proveedores: Aquellos que suministran los insumos necesarios para el proceso productivo de la organización. La negociación de plazos de entrega, condiciones de crédito, calidad de los productos, pueden ser una ventaja o desventaja dependiendo del acuerdo al que se llegue. En México, en los últimos periodos de crisis los proveedores han sido de suma importancia para mantener los procesos productivos, ya que al estar cerrada la oferta crediticia de los bancos, son ellos quienes han financiado el ciclo de producción y venta.

Clientes: Aquellos a quien la organización enfoca sus esfuerzos de producción y venta. De la relación que se establezca con estos, se definen niveles de ventas y utilidades, permitiendo la permanencia, desarrollo y expansión de las organizaciones cuando se negocia en condiciones favorables y de satisfacción. En caso contrario, pueden deteriorar la imagen de la organización provocando el retiro de otros clientes y por tanto la disminución de las ventas.

Competencia: Los competidores marcan pautas en la oferta y desarrollo de productos y servicios, incentivan la diversificación e innovación, evitan prácticas monopólicas y en ocasiones permiten la integración de alianzas estratégicas para participar en nuevos mercados o en mercados en los que no podrían acceder de no ser por el trabajo redes.

Mano de obra. Las condiciones de mano de obra pueden representar grandes ventajas para las organizaciones, en México, existe una sobre oferta de mano de obra, mayormente calificada, pero que en virtud de la poca oferta de empleo competitivo y bien remunerado, su capacidad es sub explotada y mal pagada.

Las empresas no actúan solas, normalmente se van integrando en estructuras conformadas por otras empresas que son sus proveedores, clientes o entidades de soporte, y en algunos casos hasta los propios competidores, de esa forma realizan estrategias y alianzas por medio de las cuales refuerzan posiciones de mercado, garantizan el abasto de bienes y servicios, transmiten conocimientos, etc.

“Las redes de empresa son una forma de asociatividad que en la actualidad goza de gran reconocimiento debido a su probado impacto en indicadores de competitividad y productividad empresarial (López, 2003).” Citado en (Grueso H., Gómez C., & Garay Q., 2011, pág. 191). “El concepto de red empresarial localizada (Becerra, 2008),...permite agrupar tres perspectivas: localización y la concentración de las empresas -aglomeración empresarial-; y aspectos transaccionales” (Becerra Rodríguez & Serna Gómez, 2012, pág. 118).

b) **Condiciones climatológicas.** El calentamiento global, la sobrepoblación, la deforestación, etc, son condiciones que han generado que con el tiempo las manifestaciones climatológicas sean más y más extremas, situación, que genera tanto oportunidades de nuevos negocios como la desaparición de otros. Y aun cuando en algunos países afirman poder controlar algún fenómeno como la lluvia, no está comprobado ni generalizado. Este fenómeno que escapa al total control o regulación humana, puede encontrar una solución empresarial para mitigar su impacto, al contar seguros contra desastres naturales.

c) **Globalización.** Se refiere a la comprensión y a la identificación de la conciencia del mundo como un todo. Tiene impactos en la economía mundial en la integración de bloques económicos y la inclusión en tratados internacionales, ha generado una fuerte inequidad y polarización económica, las operaciones financieras han derivado en una alta volatilidad de flujos de efectivo y permite, casi obliga a la fuerte competencia y al establecimiento de redes de negocio. Por el lado socio cultural, ha modificado drásticamente las formas de comunicación y transmisión de conocimiento, y de la forma en que surgen diversos eventos, etc, ha propiciado una fuerte economía de mercado donde el consumismo ha encontrado terreno fértil y ha permitido que se gesten nuevas culturas que se expresan y manifiestan en formas distintas, ha dado surgimiento a nuevos movimientos sociales y políticos, pero sobre todo con un sin número de retos y cambios permanentes.

d) **Cultura.** La cultura es quizá una de las expresiones más amplias de una sociedad, normalmente la identificamos en los niveles de educación, las manifestaciones artísticas, en los usos y costumbres que una sociedad determinada maneja, la forma

en que se expresa y mantiene sus tradiciones, pero también en la que expresa los procesos de modernidad y de las modas en general. Conocer el dinamismo cultural de una región permite valorar mercados, impactos y riesgos de las influencias que pueden generar hacia un sector determinado.

e) **Tecnología.** Normalmente se considera como detonante de la tecnología a los cambios coyunturales gestados en la segunda guerra mundial, éstos que impactaron principalmente a las tecnologías de producción, de las que se derivaron procesos de automatización y grandes teorías de la administración como la de “tiempos y movimientos” de Frederick W. Taylor. Hoy en día la tecnología ha desplazado fuertemente el trabajo humano, dando también pie al desarrollo de nuevos y más complejos productos.

Por otra parte han surgido una serie de tecnologías de telecomunicaciones que han revolucionado la forma de estar en contacto con otros individuos, así como la forma en que se transmite información desde coloquial hasta aquellas que irrumpen cambios drásticos al mundo. Aquí podemos encontrar el uso de sistemas de cómputo, el internet, los teléfonos inteligentes, entre otros muchos artefactos que han evolucionado a pasos agigantados, haciendo de su uso y actualización una carrera interminable contra la obsolescencia.

La tecnología puede ser el parte aguas entre una empresa con un importante margen de utilidad u otra con grandes pérdidas. Se requiere de asesoría especializada para identificar las características que den idoneidad a las tecnologías que dentro de la empresa se utilizarán, ya que su implementación requiere también adaptaciones no

solo físicas de instalaciones, si no, también de las personas que las operarán. No necesariamente tecnología de punta es garantía de éxito empresarial, está en función del negocio en que se esté.

f) Gobierno y democracia. Sin lugar a dudas uno de los factores del ambiente externo de la organización que tiene un impacto permanente y no controlable es la relación con el Gobierno y lo que esto implica como legislación, Políticas públicas, gobernanza, partidos políticos. Cualquier modificación, ajuste, proyecto, puede afectar de manera positiva o negativa a la organización. Un ejemplo serían las políticas monetaria e impositiva, por un lado, una da la pauta a la política crediticia y de flujo de dinero que impacta de forma directa en las tasas de interés y costo de dinero, y por otro lado la impositiva donde se conjuga el establecimiento de contribuciones diversas que en algunos casos puede ser benéfica a la organizaciones y otras muy adversa.

Por otro lado, en este mismo apartado la gobernanza y la democracia juegan apartados importantes que establecen las líneas de acción que el gobierno establece para su ejercicio del poder y para el propio poder del pueblo de participar en las decisiones que se tomarán por las autoridades públicas, como los consultas públicas y foros ciudadanos.

Es importante en este apartado el hecho de que la legislación cubre el marco legal general sobre el cual las organizaciones pueden desempeñarse libremente, existiendo una normatividad de aplicación extensiva y otra de aplicación específica, pero todas de observancia general, y cuyo desconocimiento no exime de su cumplimiento.

Por otra parte las políticas públicas instituyen los ejes sobre los cuales se proyecta el desarrollo de una nación, mismos que condicionan de forma directa el desempeño de

sectores y el crecimiento empresarial o bien su estancamiento. Es este apartado en el que encontramos múltiples aristas y caminos para llegar a ciertos puntos o perdersse hacia otros. El impacto del ejercicio del poder en el gobierno es decisivo para el éxito o fracaso de las organizaciones.

g) Condiciones sociodemográficas y geográficas. La sociedad es quien recibe de forma directa los impactos, consume los productos y servicios que las organizaciones ofrecen. En las organizaciones el estudio de la sociedad y la forma en que viven es importante para tener un mercado satisfecho, conocer su ubicación, edad, sexo, nivel de educación, ingreso, entre otros rasgos permite establecer las premisas del desarrollo de nuevos productos.

La localización es otro factor que incide en la característica de la oferta de productos y servicios que se deben ofrecer, misma que sumada a las condiciones climatológicas, y culturales hacen que una región de costa sea diametralmente opuesta a una de montaña, y por ende ampliamente estudiada por las organizaciones.

Finalmente algo que es importante determinar es el nivel de cohesión social de un estado o región, ya que eso nos permite conocer la forma en que se organiza la sociedad, como se estructura, en que magnitud enfrentan de manera colectiva situaciones y efectos de las acciones realizadas por los diversos actores de los ambientes políticos, culturales, económicos, etc., para así diseñar modelos de intervención exitosos.

En definitiva las fuerzas que impactan a las organizaciones son múltiples y diversas, y en este documento se ha pretendido englobarlas en términos generales, ya que identificar una a una, sería exhaustivo y quizá soslayaríamos al enfoque personal una serie de factores nodales y probablemente de mayor envergadura que los que pudiéramos relacionar. Además de que las decisiones para enfrentar a esas fuerzas dependerán en gran medida de la visión y capacidad del gestor y de su gusto o aversión al riesgo.

B) Competencias del gestor.

Considerar que existe un perfil ideal y único del gestor que requieren las organizaciones, puede resultar limitativo o en el otro extremo exhaustivo, dificultando en cualquier caso encontrar a la persona adecuada para ocupar esos puestos. Sin embargo, podemos citar una serie de competencias que van desde conocimientos relacionados, destrezas, y habilidades requeridas para desempeñar exitosamente las actividades encomendadas. Éstas pueden estar relacionadas y desarrollarse con aspectos académicos, interpersonales, profesionales, de efectividad, liderazgo, gestión estratégica, etc. A continuación relacionaremos algunas de estas.

- Conocimientos de las necesidades de otros.
- Integridad
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Visión de conjunto
- Enfoque de globalización
- Aprendizaje continuo
- Comunicación efectiva
- Habilidades interpersonales
- Creatividad

- Conocimientos de Matemáticas, estadística y pensamiento lógico- analítico
- Lectura y escritura
- Tecnología
- Fundamentos de administración y gestión
- Toma de decisiones y resolución de problemas
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Tratamiento del conflicto
- Desarrollo y aplicación de estrategias
- Planificación y organización
- Gestión de riesgos
- Relaciones con los clientes
- Visión y apertura
- Conocimientos específicos de acuerdo al área de gestión en que se desenvuelva (mercadotecnia, logística, finanzas, informática especializada, etc)

Como se mencionó al inicio de este apartado, esta relación es solo una a aproximación general de algunas condiciones básicas del gestor actual.

C) Actuales paradigmas de la administración

Hablar de paradigmas, es hablar de corrientes de pensamiento que se conocen y se aceptan como regla, percepción, forma de actuar o pensar, etc. Hablar de nuevos paradigmas en administración nos lleva a pensar en las nuevas formas de hacer y concebir las cosas, en nuevos enfoques y esquemas de performance organizacional. A continuación se plantean una serie de aspectos que para una servidora pueden conformar estos nuevos paradigmas.

a) Las estrategias organizacionales no deben ser realizadas como receta que se sigue al pie de la letra. Se requiere caracterizar los entornos donde surge y adaptarlos a los

entornos donde será aplicada, considerando las características particulares de las organizaciones, su grupo humano, su cultura y su objetivo estratégico.

b) Flexibilidad y adaptación. En estos tiempos de permanente evolución, se debe ser capaz de renovarse constantemente dejando de lado los procesos largos y complicados, que restan potencial de cambio. Los modelos fordistas de producción han sido superados por modelos más simples y que cubren varias necesidades en un menor tiempo.

c) Vínculo utilidad – sustentabilidad. Definir procesos productivos y uso de insumos que liberen a la naturaleza de la carga de contaminación y destrucción masiva que ha sufrido en los dos últimos siglos.

d) Consumo responsable. Si bien es cierto las organizaciones existen por la obtención del margen de utilidad, lo cierto es que se debe reeducar a la sociedad en el consumo responsable y consiente que permita a las organizaciones subsistir y sobre todo evitar incurrir en situaciones como las carteras vencidas por falta de pago de los clientes.

e) Mercados globales. Se debe tener la capacidad de poder competir no solo con los competidores regionales, hoy en día la competencia es mundial, como mundial es la oferta y la demanda de productos. En este apartado se debe ser capaz de establecer políticas enfocadas a las personas, ya que también en el capital humano existe ese intercambio de país a país.

f) Trabajo con ética. Mucho de lo que algunas organizaciones han logrado ha sido en función de corrupción y discrecionalidad, sin embargo, el reto hoy en día debe ser volver a los valores y a la ética, a la negociación en función del bien común. Los derechos laborales que han sido boicoteados permanentemente, deben restablecerse

y así permitir la satisfacción laboral y por ende el compromiso y sentido de pertenencia con sus organizaciones.

g) Intervención del estado y control del mercado. Se deben balancear los esfuerzos del estado, de las instituciones y de las empresas, en un esfuerzo ganar - ganar, en donde las condiciones del mercado no queden a la deriva y existan reglas de acción que ponga límites a la explotación laboral, a los intereses individualistas, para así dar paso a mayores condiciones de equidad y disminuir la elevada polarización de la sociedad.

h) Planeación y control deben ser la base de la dirección de las organizaciones, se debe dejar de actuar de forma incidental y reaccionaria.

i) Tecnología El paradigma tecnológico es quizá uno de los que más atención requiere por su permanente evolución, sin embargo, debemos establecer los reales requerimientos tecnológicos de las organizaciones y en función de eso, valorar y adaptar las mejores tecnologías para la organización.

j) La autogestión del grupo de trabajo, se debe enfocar en el diseño de estructuras más simples, que cumplan los objetivos organizacionales y cuya base sea la eliminación de la excesiva supervisión a través de procesos de autogestión y autorregulación, donde la base es la madurez, compromiso y empoderamiento del grupo de trabajo.

D) Comentarios finales

En este documento hemos hablado de forma general de los ambientes macro y micro de la organización y de la forma en que la impactan. Sin embargo, el cambio es tan rápido y a veces imperceptible, que se vuelve imposible en algunos casos, identificar

las variables que afectan de forma positiva y/o negativa a la organización y por ende realizar las estrategias organizacionales que permitan el fácil acceso al éxito. Además de que los impactos difieren en todas las organizaciones.

Por otra parte cuando hablamos de las competencias del gestor, considero que muchas veces lo más importante para el éxito de su gestión es el nivel de compromiso con la organización, ya que de forma automática lo obliga a buscar la mejora constante.

Y finalmente, repensar los paradigmas actuales de la administración es una labor que está enmarcada en el cambio y reestructuración permanente del cómo se hacen las cosas y del quién las hace. La participación de una diversidad de áreas de conocimiento en la gestión de las organizaciones, ha permitido que estas sean dirigidas por profesionales ajenos a la administración que actúan de forma empírica, improvisada e incidental, algunas veces con éxito y otras no, pero que han tomado el lugar que los administradores y gestores no han querido enfrentar.

Fuentes bibliográficas

Becerra Rodríguez, F., & Serna Gómez, H. M. (2012 йил enero-marzo). Redes empresariales locales y su incidencia en la innovación de la empresa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, (57), 113-131.

Grueso H., M. P., Gómez C., J. H., & Garay Q., L. (2011 йил Enero - Marzo). Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). (F. d. Rosario, Ed.) *Estudios Gerenciales*, Vol. 27 (No. 118), 189-203.

Ochoa Setzer, G., & Saldívar del Angel, R. (2012). *Administración Financiera correlacionada con las NIF*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Stark, J., & Agüero, F. (1998). *Fault lines of Democracy in Post-Transition Latin America*. North-South Center Press/University of Miami.