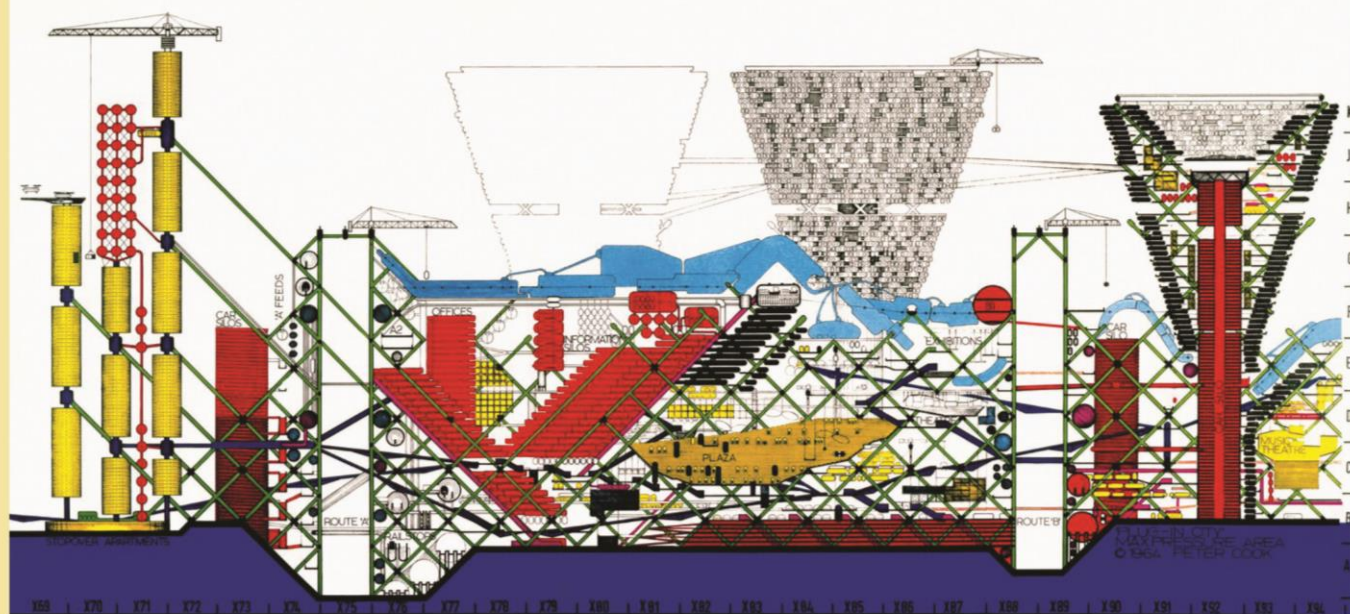
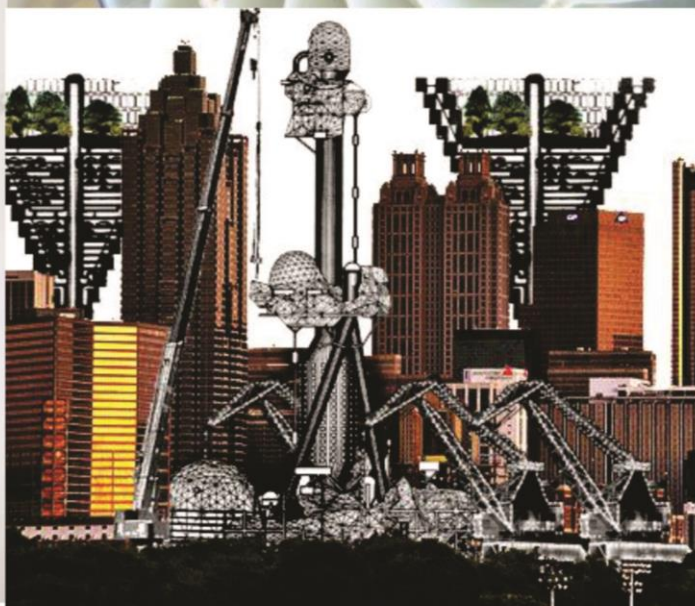


Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR



DINÁMICOS

Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación según Harold Koontz y Heinz Weihrich



Javier Eduardo Bermúdez García

Ingeniero de Computación y Sistemas - Universidad San Martín de Porres.
Magíster en Administración de Empresas - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Máster en Gerencia y Administración - Escuela de Organización Industrial EOI de España.
Doctorando en Gestión de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Consultor Senior en Estrategia, Organización y Desarrollo del Capital Humano, con más de diecisiete años de experiencia en instituciones públicas y privadas en Perú, México, Colombia y Ecuador.
Docente de Maestrías y Postgrados en la UPC y en la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia.
Correo electrónico: jbermudez@improve.com.pe

Resumen

Harold Koontz y Heinz Weihrich presentan una propuesta teórica y aplicada sobre los conceptos de Administración Estratégica, incorporando a la globalización, innovación, liderazgo y enfoque sistémico como diferenciales de las propuestas tradicionales. El libro empieza con los conceptos básicos de Administración a partir de un enfoque sistémico, luego desarrolla cada una de las funciones de la Administración: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control.

Es importante resaltar que en cada uno de los temas tratados se tienen ejercicios y actividades, así como casos desarrollados.

Palabras Clave: Administración Estratégica, globalización, innovación, liderazgo, enfoque sistémico.

Abstract

Harold Koontz and Heinz Weihrich present a theoretical and applied proposal on the concepts of Strategic Management, incorporating globalization, innovation, leadership and systemic approach as differentials of traditional proposals. The book begins with the basic concepts of Administration from a systemic approach, then develops each of the functions of the Administration: Planning, Organization, Integration of Personnel, Direction and Control.

It is important to emphasize that in each one of the subjects treated there are exercises and activities, as well as cases developed.

Key words: Strategic Management, globalization, innovation, leadership, systemic approach.

1. Introducción

Los autores inician el libro con una definición muy genérica de Administración: “es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”. Los demás párrafos que explican el concepto los podríamos resumir con la siguiente frase: “generar valor a través de la productividad”. A partir de esto último podríamos plantearnos una primera pregunta, ¿qué entendemos por generar valor? Cuando hablamos de valor, en una organización con fines de lucro, nos referimos a dinero, a incrementar la utilidad neta y la rentabilidad sobre el capital invertido. Esto es importante tenerlo presente, las empresas se crean para generar riqueza, a través de buenos productos, buen servicio, optimización de procesos, entre otras. Asimismo, si hablamos de una organización sin fines de lucro tenemos que tener clara cuál es la razón de ser de esa organización. Por ejemplo, hablar de creación de valor para una municipalidad no tendrá que ver sólo con incrementar la recaudación de impuestos y financiamiento externo, esto es muy importante, pero la razón de ser de una municipalidad es la calidad de vida de sus vecinos, si esta mejora hablamos de generar valor, caso contrario se destruye valor.

La segunda pregunta estaría referida a aclarar que entendemos por productividad, aquí tenemos que tener claridad en los conceptos de eficiencia y eficacia. El primero relacionado a maximizar el uso de los recursos, es decir, hacer más con menos recursos. Eficacia relacionada al cumplimiento de objetivos. Lo idóneo es lograr un adecuado equilibrio entre eficiencia y eficacia, cumplir objetivos optimizando el uso de recursos. A esto se le denomina efectividad.

Un punto importante que es resaltado por los autores, es ver a la Administración desde un punto de vista sistémico, considerando la dependencia de su entorno externo y cómo forma parte de otros sistemas más grandes como el mercado, la industria, el sistema económico y la sociedad.

Finalmente, los autores presentan las funciones típicas de la Administración como son la Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control. A diferencia de los típicos autores, Koontz y Weihrich adicionan Integración de Personal, donde resaltan fuertemente la gestión de recursos humanos en lo relacionado a mantener ocupados los puestos definidos en la estructura organizacional con el personal idóneo.

2. La Planeación

Esta función responde dos grandes preguntas estratégicas, la primera relacionada a lo qué quiere alcanzar la organización, definiendo objetivos y metas. La segunda responde al cómo se alcanzarán los objetivos antes definidos a través de las estrategias.

Es aquí donde los responsables de estas definiciones se apoyan de herramientas que los ayuden en sus procesos de toma de decisiones y priorización de iniciativas y proyectos.

Es importante mencionar que los planes estratégicos deben ser integrales a la organización, es decir, no sólo considerar resultados de desempeño financiero sino incluir objetivos relacionados a la salud organizacional. Por ejemplo, la metodología del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2007), consideran cuatro perspectivas estratégicas durante la definición de objetivos (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) las mismas que guardan relaciones de causalidad entre ellas.

Otro concepto fundamental es entender el significado del concepto de estrategia. Esto significa estar en la constante búsqueda de ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1996). Michael Porter nos explica correctamente como algunas iniciativas aparentan ser estratégicas pero no lo son, se confunden con simplemente mejora de eficiencias o “ponerse al día”. Por ejemplo, hace más de 15 años cuando el BCP fue el primer banco que implementó la banca en línea para realizar transacciones, pagos, transferencias, posibilidad de acceder a internet, entre otras, fue estratégico porque nadie más lo tenía e hizo que muchas personas se

conviertan en clientes del banco. Hoy día si llega un nuevo banco al país y no tiene banca virtual estaría en desventaja competitiva, y el decir que tiene un proyecto para implementar su banca virtual no sería estratégico, simplemente se estaría poniendo al día. Otro ejemplo son las certificaciones ISO, si fui de los primeros en mi sector en tenerla, y era valiosa para mis clientes y me generaba más ventas, fue estratégica. Si hoy día en ese sector ya muchas lo tienen y yo no, yo debería de considerarlo pero ya no sería estratégico, sería ponerme al día, no me estaría generando una ventaja competitiva. Muchos planes estratégicos sólo consideran iniciativas y proyectos orientados a ponerse al día, sin generar ventajas competitivas.

Otros conceptos que pueden ser considerados son los relacionados a las estrategias genéricas de Porter y su modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008).

Será fundamental considerar dentro del proceso de formulación de la estrategia las iniciativas relacionadas a Innovación. Aquí el autor explica la Estrategia del Océano Azul, que busca identificar segmentos que no consumen determinados productos y servicios, y ver de qué forma podemos modificarlos para que puedan ser consumidos por estos segmentos (Chan y Mauborgne, 2005). En el Perú el caso más emblemático es Kola Real, y en el mundo podemos hablar del Circo del Sol o Starbucks.

4. La Organización

Una vez definidos los objetivos, metas y estrategias debemos organizar los recursos para alcanzarlos. Esta función busca definir la estructura organizacional idónea, alineada a los planes definidos, así como los roles y funciones de los puestos, y cómo se llevarán a cabo los procesos dentro de la organización para alcanzar los objetivos.

La finalidad de la organización es crear un entorno apropiado para el desempeño de las personas y actividades. Es importante considerar una estructura organizacional y procesos flexibles que puedan ser modificados fácilmente en la medida que cambian las estrategias o condiciones del entorno.

Cabe resaltar que cuando hablamos de organización no podemos dejar de pensar en procesos. Es aquí donde una adecuada estructura organizacional se debe equilibrar con una adecuada Gestión por Procesos, esto debido a que los procesos son transversales a todas las áreas de la organización y un enfoque de roles y funciones no crea necesariamente responsabilidades compartidas.

5. Integración de Personal

Consiste en definir los puestos de trabajo adecuados, alineados a las necesidades de la organización, y mantenerlos ocupados por las personas idóneas. Los procesos de reclutamiento y selección y desarrollo del personal son claves para tener éxito en esta función. En el pasado quedaron las áreas de recursos humanos encargadas de la planilla y asistencia, hoy se necesitan departamentos de gestión del capital humano, capaces de cubrir las necesidades de personal de la mejor manera posible.

La base de este proceso hoy en día es el Modelo de Gestión por Competencias (Spencer y Spencer, 1993), que busca asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. Asimismo, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.). Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Los principales beneficios de esta gestión son:

- Facilita la alineación del comportamiento hacia la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad.

- Facilita la flexibilidad para el cambio.
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

Es fundamental no olvidar una adecuada gestión del cambio durante la implementación de las nuevas estrategias, estructuras organizaciones y rediseño de procesos. Esto va más allá que la simple ejecución de capacitaciones que proponen los autores del libro, esto tiene que ver con la gestión de la Cultura Organizacional. Las organizaciones desarrollan su propio sistema de valores y creencias, los cuales son compartidos por sus miembros, en este sentido, podemos decir que cada organización tiene una cultura propia que la distingue de las demás. La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en todo proceso de cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y pueden convertirse en un obstáculo o en un elemento facilitador de la transformación. Un cambio organizacional puede significar pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos y un clima de conformidad, a una cultura de desempeño, donde es posible aportar e implementar nuevas ideas. Aquí podríamos complementar la lectura con los enfoques de Richard Luecke y la gestión del cambio (Harvard), el modelo Liderando el Cambio de John Kotter y los Cuatro Bloques del Cambio propuesto por la consultora McKinsey & Company.

6. Dirección

Consiste en influir en las personas de forma tal que estén motivadas para realizar el trabajo correcto y alcanzar los objetivos individuales y grupales. La motivación, estilos de liderazgo y comunicación son factores críticos de éxito en esta función. Las principales herramientas que debe tener un líder son la Retroalimentación y el Coaching (Landsberg, 2003). Será fundamental desarrollar estas capacidades en todos los colaboradores que tienen personal a su cargo.

7. Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y grupal en la organización, a través de indicadores de gestión e información que nos permita saber si se están haciendo las cosas bien, caso contrario, estas alertas nos permitirán rediseñar las estrategias y/o cambiar las acciones que se están llevando a cabo para lograr los objetivos definidos. Es importante considerar que hoy en día para la correcta implementación y cumplimiento de los planes estratégicos se implementan sistemas de gestión de desempeño, que a través de premios y consecuencias, buscan gestionar el cambio y motivar a los colaboradores para alcanzar sus objetivos individuales y grupales, colaborando entre todas las partes para el bien común.

8. Conclusiones del libro Elementos de Administración

El libro describe de forma integral el proceso de Administración Estratégica y explica su aplicación de forma secuencia, lógica y fácil de seguir.

Algunas de las conclusiones que se desprenden del análisis del libro:

- a) Es importante ver a la Administración desde un punto de vista sistémico, de forma tal que se puedan entender las interrelaciones de la organización con su entorno interno y externo.
- b) El considerar la globalización, innovación y liderazgo es fundamental hoy en día al definir la estrategia organizacional.
- c) La función de Integración de Personal se ha vuelto fundamental hoy en día cuando hablamos de Administración Estratégica, las personas son quienes hacen realidad los

objetivos organizaciones y un adecuado clima y cultura son claves para el logro de objetivos.

- d) Los autores podrían haber desarrollado más los temas de estrategia y pensamiento estratégico, salud organizacional, sistemas de gestión de desempeño y gestión del cambio. Esto complementa muy bien todos los conceptos tratados en el libro y sirven para implementar la estrategia organizacional.

9. Una aplicación

Los conceptos revisados en el libro pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, ya sea con o sin fines de lucro, pequeña, media o gran empresa. Lo importante está en trabajar estos conceptos en las personas que dirigen las organizaciones. A esto se le denomina fortalecer el Pensamiento Estratégico. Es decir, fortalecer la habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, e identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo organizacional. A partir de esto podríamos preguntarnos qué tan desarrollada se encuentra la capacidad de Pensamiento Estratégico en nuestras organizaciones.

10. Literatura citada.

- Chan, Kim y Mauborgne, Renée.** Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press. 2005.
- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R.** Administración estratégica: un enfoque integral. 9a ed. México, D.F. : Cengage Learning. 2011.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P.** Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business School Publishing Corporation. 2007
- Kaplan, Robert S. Y Norton, David P.** The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto. 2008.
- Landsberg, Max.** The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You. Profile Books LTD. 2003.
- Magretta, Joan.** Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. 2012.
- Porter, Michael E.** ¿Qué es la Estrategia? Harvard Business Review. 1996
- Porter, Michael E.** Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. 2008.
- Spencer, Lyle. Spencer, Signe.** Competence at Work: Models for Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons. 1993.