



República Bolivariana De Venezuela
Universidad Fermín Toro
Vice Rectorado Académico
Decanato De Investigación Y Postgrado
Maestría En Comunicación Corporativa
Cátedra Gerencia En Venezuela

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL MODELO GERENCIAL DE LA ESCUELA
NORTEAMERICANA, JAPONESA, EUROPEA Y VENEZOLANA

Lic. María Isabel Vásquez de Ramírez

	ESCUELA NORTEAMERICANA	ESCUELA EUROPEA	ESCUELA JAPONESA
PRECURSORES	Frederick Taylor, Ingeniero mecánico norteamericano MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY (Reingeniería) ROBERT CAMP (Benchmarking)	Henry Fayol, Ingeniero francés de minas Max Weber, Destacado científico social alemán precursor de la sociología moderna	WILLIAM OUCHI (Teoría Z) EDUARD DEMING (Calidad Total) KAORU ISHIKAWA (Círculos de Calidad)
MODELO GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none">✓ División o Especialización del Trabajo✓ Reingeniería✓ Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">✓ División o Especialización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none">✓ Justo A Tiempo✓ Kaizen✓ Teoría z✓ Kanban✓ Calidad Total

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.	Radica en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal, que los dueños o el gerente están obligados a estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de la ventaja competitiva. ✓ Diversificación. ✓ Diferenciación. ✓ Valor Agregado. ✓ Cadena del valor. ✓ Agrupamiento ("cluster"). ✓ Globalización. 	Hoy en día casi todas las empresas lo utilizan con diversas experiencias de éxito o fracaso. Puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el proceso de formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones.	En cualquier etapa del ciclo de vida del negocio, a través de un documento denominado "Plan Estratégico",	<p>Análisis detallado de la situación actual</p> <p>Herramientas de análisis (matrices de diagnóstico, comparación y decisión)</p> <p>Herramientas de tecnologías (softwares de simulación),</p> <p>Disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa.</p> <p>La alta dirección formulan el plan general del negocio</p> <p>Se procede a dar a conocer su contenido</p> <p>Se controla a través del seguimiento de los respectivos planes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente participación de la mayoría de los trabajadores de una empresa. ✓ Formulación de los objetivos se hace con base en los hallazgos encontrados en un momento dado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede. ✓ Permite "la formalización" del proceso administrativo-productivo de la empresa en todas sus variables
CALIDAD TOTAL	Se origina en la gerencia Japonesa y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado.	Posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclo Deming. ✓ Observación y Cumplimiento de estándares. ✓ Política de Prevención. ✓ Cero defectos, Cero desperdicio. ✓ Medición y Control de Calidad. ✓ Aseguramiento. ✓ Certificación. 	Hoy en día se haría difícil hacer una lista de organizaciones que han tenido experiencias exitosas en la implantación de la Calidad. Podemos mencionar dos empresas, ambas exitosas en sus respectivos procesos. General Motors y Organización Corona	<p>Cuando el negocio está orientado al cliente tanto externo como interno (calidad de vida personal y laboral).</p> <p>En ambientes externos de alta competencia y competitividad</p> <p>Cuando se requiere mejorar integralmente el producto y/o el servicio.</p> <p>En empresas interesadas en mejorar la administración de la cadena de abastecimiento</p> <p>Cuando hay interés en crear ambientes internos (cultura) de mejoramiento continuo</p> <p>Cuando se trabaja con indicadores de gestión</p>	<p>La fase inicial requiere la creación de una cultura organizacional</p> <p>Se necesita desarrollar un proceso educativo con diversos programas (Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo) enfocados al aprendizaje integral de la Calidad</p> <p>Se debe hacer una revisión de los procesos tanto administrativo, como productivo</p> <p>Crear estándares de gestión y producción.</p> <p>Se identifican dos etapas; la etapa del aseguramiento (proceso educativo y de aprendizaje), y la etapa de certificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Calidad solo se interioriza cuando se tiene la vivencia de ella ✓ Inhabilidad de la empresa para lograr un proceso coherente de implantación que principie con el mejoramiento de la calidad de vida de la gente ✓ La llamada "informalidad administrativa", ✓ Ausencia de políticas y programas de mantenimiento de una cultura orientada a la calidad ✓ La no-continuidad de programas educativos. ✓ "La relajación" en la exigencia para mantener los estándares de alto desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competitividad ✓ Valor agregado ✓ Crecimiento y participación en el mercado

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
JUSTO A TIEMPO	Es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. Originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la Calidad y el Kaizen con énfasis en dos factores: La gestión de tiempos productivos y el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de "calidad en la fuente", queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento	Mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación a toda la Cadena de Abastecimientos. ✓ Eliminación del Desperdicio. ✓ Equilibrio, Sincronización y Flujo. ✓ Calidad. ✓ Participación de todos. 	La Toyota se adjudica la creación del modelo. Desde entonces las empresas que intentan mantener procesos de Calidad y Kaizen le agregan un nuevo componente a sus procesos: El control del desperdicio y la adecuada administración del tiempo.	Cuando se intenta mejorar ostensiblemente el proceso de producción de la empresa. Subprocesos claves en la línea de producción son la sincronía, el equilibrio y el control de flujos, en el manejo de la materia prima, los tiempos de alistamiento, la identificación de los cuellos de botella y el control del desperdicio.	Al igual que la Calidad y el Kaizen, se necesita una gran intervención en la dimensión de cultura y aprendizaje. Participan todos los trabajadores de la empresa en la identificación de los problemas de producción, se detectan los cuellos de botella y se diseñan sistemas efectivos de medición. Es importante integrar a la producción la estrategia de "stock 0" o cero inventarios, por ello es importante utilizar el poder de negociación con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener el paradigma de la producción en línea ✓ No haber creado una cultura de calidad en la empresa ✓ Carecer de sistemas de medición confiables ✓ Una inadecuada planeación de la producción y de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La formalización de la producción y de los sistemas de operaciones ✓ Tiene un impacto fundamental en el control de los costos y en los márgenes de rentabilidad. ✓ Permite programar de manera sistemática y coherente las decisiones de modernización de las plantas y de nuevas inversiones ✓ Optimización de la cadena de producción.
KAIZEN MEJORAMIENTO CONTINUO	Modelo proveniente de la gerencia Japonesa también semejante a la Calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un "proceso de choque", mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo.	Es mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción del sector real. Esto no significa que las empresas de servicios no lo utilicen. Impacta el mejoramiento continuo no solo de la empresa sino también de la gente que labora en ella.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento Continuo y Progresivo. ✓ Mantenimiento de lo Positivo. ✓ Innovación. ✓ Calidad Total progresiva. ✓ Justo a Tiempo. ✓ Creación de Estándares. 	Aquellas organizaciones que no solo se interesan en llevar a cabo un proceso de Calidad que impacte la empresa misma sino también que se promueva el mejoramiento integral de la calidad de vida personal y familiar de sus trabajadores.	Cuando como parte de un proceso de Calidad la empresa quiera mejorar integralmente el proceso productivo o de servicio contando con sus trabajadores en todos los niveles.	Muy parecido a la Calidad Total pero con un gran énfasis en el proceso educativo dirigido a todos los empleados de la organización. En cuanto a la implantación operacional se le da un gran énfasis al proceso denominado P. H. R. A. (Planear, Hacer, Revisar y Actuar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una prolongación de la vida familiar de los trabajadores ✓ El sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores de la empresa son inmanentes a la misma. ✓ Nuestra cultura no facilita ese nivel de identificación de los trabajadores con su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia por mantener altos estándares de gestión y producción ✓ Los negocios que deciden adoptar estos modelos, si perseveran en su práctica y mantenimiento, tienen garantizadas la generación de valor y por ende su competitividad. ✓ Cumplir una función social como es la de mejorar totalmente la calidad de vida de sus empleados.

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
BENCHMARKING	Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.	Sirve “como una marca puesta en la tierra la cual se utiliza como un punto de referencia del nivel en el que nos encontramos y la manera como se observa el terreno en relación con su perímetro y los eventos que ocurren alrededor de él”. Luego el Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para compararnos con la competencia y con aquellas empresas que consideramos líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprendizaje a partir de otros o de la competencia. ✓ Análisis de las Mejores Prácticas. ✓ Evaluación de la posibilidad de transferencia de las mejores prácticas a la propia organización o empresa. ✓ Asignar la responsabilidad de la dirección de la estrategia a ejecutivos de primer nivel. ✓ Evaluación de las aplicaciones de software para Benchmarking existentes en el mercado, o crear otras. 	A partir de los años '90 todas las empresas lo utilizan. En los principios de su aplicación se elaboraban cuadros de análisis de la competencia con base en los cuales se tomaban decisiones estratégicas. Hoy en día se dispone de “softwares” que permiten practicar el Benchmarking de manera sistemática y organizada. En ausencia de tecnología siempre podrá llevarse a cabo a partir de una adecuada utilización en hojas de cálculo Excel.	La presión de la competencia, el surgimiento de nuevos productos y servicios, la homologación de los ya existentes, hace que sea absolutamente imperativa la utilización de una estrategia de Benchmarking. En un mundo en donde la facilidad de las comunicaciones como consecuencia de la tecnología traducida en Internet, Extranet e Intranet, no hay razón válida para no aplicarlo. Adicionalmente las empresas de hoy reconocen la importancia de trabajar mancomunadamente y compartir procesos en un mundo globalizado.	Es una labor de primer nivel. Requiere de un grupo colegiado e interdisciplinario que pueda analizar productivamente los hallazgos, pero siempre bajo la coordinación y el liderazgo de personas conocedoras del negocio y con un sentido de pertenencia evidente por su empresa y negocio. Si se quiere, también ya está ocurriendo, se pueden conformar grupos de Benchmarking interempresarial cuyos “socios” estén dispuestos a compartir información que sea beneficiosa para todo el gremio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El egoísmo y la “miopía empresarial” ✓ Hoy en día es muy difícil ser “totalmente innovadores” en un mundo en donde la velocidad de la información se ha incrementado tanto ✓ Se dice que el nuevo concepto de competencia está en el servicio y en la gestión del conocimiento. ✓ Se necesita que los responsables de la estrategia de Benchmarking sean rigurosos, profundamente analíticos y lo suficientemente perseverantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ se considera la antesala de las alianzas estratégicas y de las decisiones de negocio para trabajar como “clusters” (“agrupamientos”) en aras de lograr una mayor competitividad. ✓ Sirve también como autoanálisis para saber cómo estamos frente a la competencia o de cara a aquellas empresas que han eficientizado su inversión de manera tal que su participación en el mercado y su crecimiento demuestran un acertado direccionamiento estratégico
REINGENIERÍA	Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.	La decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo. Sirve para evaluar el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión fundamental y rediseño radical de los procesos. ✓ Mejoramiento rotundo en costos, calidad, servicio, rapidez, métodos, procedimientos y estructura organizacional. ✓ Incremento de la productividad y del rendimiento. ✓ Mejoramiento en el desempeño de la gente. 	Multiplicidad de empresas de todo tipo la han implantado con pocos resultados de éxito, debido a que en Colombia se utilizó como un pretexto para licenciar personal y reducir considerablemente las plantas orgánicas. Existe una estadística (revista Clase Empresarial) que en el momento de ser publicada sostenía que solo el 30% de las empresas tuvieron éxito relativo con la Reingeniería.	Se lleva a cabo cuando se pretende lograr mejoras “espectaculares” en todos los procesos de la empresa. Existe una dimensión en la cual se justifica la aplicación de esta estrategia y es cuando la productividad ha bajado de tal manera que se hace necesario un diagnóstico y el rediseño total de la organización. No puede considerarse como una “estrategia de salida” del negocio, pero sí como una herramienta de análisis profundo y total con las consecuentes recomendaciones para aplicar ajustes de toda clase y en todos las áreas de la empresa.	Se conforma un equipo de Reingeniería con el suficiente liderazgo, credibilidad y conocimiento de la organización que esté en capacidad, en un tiempo relativamente rápido, de presentar sus hallazgos y recomendaciones. Generalmente se manejaba funcionalmente a un nivel de Gerencia de Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar la Reingeniería como un pretexto para salir de personas y saturar a los que quedan ✓ La desmotivación generalizada de la gente y su consabido “temor” de ser indemnizados o licenciados como consecuencia del proceso. ✓ La inadecuada escogencia del equipo en cuanto a su conocimiento de la empresa, del negocio ✓ Los ingenieros organizacionales no solo deben saber sobre rediseño de procesos sino también del comportamiento del negocio y de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La disminución de trámites inoficiosos y la agilización de procesos que en últimas van a beneficiar a los clientes. ✓ Los costos se disminuyen como consecuencia del mejoramiento de la productividad y de los gastos en tiempo, recursos de toda clase y papeleo. ✓ Al eficientizarse la empresa ésta mejora sus cifras de crecimiento, rentabilidad y productividad

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
DESARROLLO A ESCALA HUMANA	El Desarrollo a Escala Humana es un modelo originado en la sociología del desarrollo y en la economía denominada “descalza”, ambas promovidas por el premio Nobel de Economía alternativo 1983, Doctor Manfred Max Neef. El presupuesto fundamental se basa en un cambio radical del concepto de la participación de las personas en el proceso productivo de las empresas que tradicionalmente ha tenido denominaciones como “recursos humanos”, “talento humano” o bien, “capital humano	Nos permite tener una clara diferencia entre el concepto de “progreso” (crecimiento indiscriminado) y “desarrollo” (crecimiento sostenible con calidad de vida). Aunque aparentemente se ve como una utopía, sirve como punto de referencia para el diseño de procesos de desarrollo humano confiables y alcanzables, sin descuidar la dimensión de rentabilidad, crecimiento y productividad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reenfocue y replanteamiento de los Paradigmas: -Bienestar Material -Competitivismo. -Mecanicismo -Cientificismo 	Aunque nos parezca imposible nuestra empresa Colombiana de Petróleos intentó en una oportunidad adoptar dicho modelo sin ningún éxito destacable. Existen experimentos en Perú, Ecuador y Chile sobre todo en empresas agroindustriales con ciertos resultados positivos. Cabe aclarar que el modelo como tal no se ha implantado de manera integral. Como ya se dijo anteriormente, ha servido como lineamiento para el diseño confiable de procesos de desarrollo humano y laboral.	El día en que las empresas consideren pertinente reenfocar sus paradigmas clásicos de teoría económica posiblemente considerarán adecuada la adopción de este modelo o de algunos de sus postulados. Puede decirse entonces, que ante una organización progresista que haya interiorizado un nuevo paradigma con base en el cual a mayor calidad de vida mayor generación de riqueza; éste modelo constituiría una opción de desarrollo organizacional	Que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. Que las necesidades humanas son universales, solo se diferencia la manera como las satisfacemos; a estas maneras de satisfacer nuestras necesidades se les denomina “satisfactores”. No se debe gastar o malgastar más allá de lo que estamos en capacidad de reponer; a esto se le llama “sostenibilidad”.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los modelos económicos impiden dar el salto cuántico a lo que podría considerarse modelos de desarrollo futuristas. ✓ todos los modelos económicos han fallado y el mundo como tal tiende hacia la sustentabilidad; cada día hacen presencia movimientos transdisciplinarios que optan por la experimentación de nuevos paradigmas ✓ Los mayores tropiezos surgen en la medida en que las empresas prefieren ubicarse en la polaridad del paradigma clásico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El principal beneficio se obtiene en el sentido de darle al ser humano el reconocimiento ✓ existen organizaciones que no habiendo aplicado integralmente el modelo se orientan hacia una cultura de gestión humana a través de la cual se le da relevancia al desarrollo y crecimiento de las personas.
EMPODERAMIENTO EMPOWERMENT	Se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad.	El empoderamiento tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencialización o desarrollo de capacidades (competencias). ✓ Promoción de la autonomía en la gestión. ✓ Participación del poder. ✓ Riesgo compartido Liderazgo de equipos.	Hoy en día la mayoría de organizaciones forman a sus gerentes para el logro de altos niveles de autodependencia y empoderamiento de ellos mismos y de su gente a cargo. El empoderamiento es una habilidad gerencial que constituye la meta final de los programas educativos de las empresas, los cuales están diseñados para la adquisición o potencialización de la competencia en sus trabajadores.	Estamos en una época en donde se busca conseguir resultados de negocio importantes con una austera política de costos. Eso implica organizaciones con estructuras organizacionales horizontales, capital humano bien preparado y un mínimo de gestión basada en poder. “el poder” hoy en día se asimila más a la capacidad organizacional para sistematizar el conocimiento y la experiencia (gestión del conocimiento)	Proceso tiene dos componentes: uno relacionado con el proceso formal de educación del talento humano al interior de la empresa, y el otro en se refiere a una decisión o postura organizacional con base en la cual se debe decidir la clase de organización que se desea. Hay organizaciones cuya cultura se caracteriza por el control y la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creer que el empoderamiento es un problema de capacitación. ✓ Se capacita a la gente en la tarea o en una función (dimensión operativa) ✓ Se necesitan diseños curriculares que contengan el segundo componente. ✓ Se necesitan programas de desarrollo gerencial enfocados a la adquisición de la competencia de los directivos ✓ Mantener culturas organizacionales de sanción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La percepción y convicción de que las personas “vuelan solitas ✓ Las funciones de control disminuyen, generando en la empresa un clima laboral y una cultura de confianza y apertura. ✓ Se evoluciona de una administración basada en tareas, funciones, manuales y delegaciones, a una administración por procesos. ✓ La estructura orgánica cambia radicalmente de vertical a aplanada al no requerirse líneas de mando y autoridad que vigilen los procedimientos y las atribuciones

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
OUTSOURCINGSU B CONTRATACIÓN, TERCIARIZACIÓN O EXTERNALIZACIÓN	Proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.	La empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. De esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedicación exclusiva a la práctica y desarrollo del negocio. ✓ Identificación de aquellos aspectos que no generan valor al proceso productivo. ✓ Transferencia de actividades a terceros. ✓ Mantener la Administración y la Dirección. ✓ Preservar la competitividad y el control. ✓ Preservar y mantener las ventajas comparativas y la singularidad de la empresa. 	Hoy en día el "Outsourcing" constituye factor esencial de las políticas estratégicas de la organización. Todas las empresas disponen de un cuadro de proveedores que actúan como subcontratistas que suplen los procesos, productos o servicios que complementan el negocio principal.	Cuando la empresa descubre que se está presentando un desgaste sistemático de esfuerzos en la producción del producto o del servicio como consecuencia de estar enfocando sus actividades a temas que no pertenecen al giro normal del negocio se debe iniciar un estudio de viabilidad para la implantación del "Outsourcing".	<p>Conformar un comité o equipo de "Outsourcing".</p> <p>Llevar a cabo un estudio de productividad que incluya el análisis del capital humano</p> <p>Realizar un estudio de la productividad de los bienes de capital</p> <p>Recopilar la información y presentar recomendaciones</p> <p>Presentar un informe con las condiciones y posibilidades que ofrece el mercado</p> <p>Hacer un estudio completo de proveedores</p> <p>Se construye un cuadro de posibles proveedores y se diseñan los modelos contractuales de subcontratación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La incapacidad o inhabilidad de la empresa para disponer de la información de proveedores. ✓ La inhabilidad de los subcontratistas para mantener la reputación, la eficiencia y la cultura de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia y eficacia operativas ✓ Optimización de recursos de toda clase y control de costos ✓ Mayor adquisición de la capacidad empresarial para dedicarse a optimizar
SERVUCCIÓN PRODUCCIÓN DE SERVICIOS	Es el proceso de "fabricación o manufactura" del servicio. Se utiliza los términos utilizados en el proceso de producción convencional del sector real para significar que la prestación de servicios es un proceso tan serio y formal como aquel que se cumple en la creación de un producto. Se trata entonces de la creación de uno o varios servicios	Según el nivel de interacción y grado de participación de cuatro componentes: Servicio, producto (sí lo hubiere), cliente o beneficiario y obviamente el prestatario o proveedor del servicio. Conforme a la capacidad de la empresa para diseñar un sistema de elaboración del servicio que incluya todos los componentes que sugiere el modelo. De acuerdo con la decisión estratégica de la empresa para orientarse a una cultura de servicio como parte de su visión y misión organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de creación (producción) de servicios de alta calidad. ✓ Enfoque sistémico en cuanto a la estructura de servicio interna y externa que tiene la empresa. ✓ Sistemas de Base: <p>Tipo 1: -Cliente + Prestatario del Servicio + Servicio.</p> <p>Tipo 2: -Cliente + Producto + Prestatario del Servicio.</p> <p>Tipo 3: -Cliente + Producto + Prestatario del Servicio + Servicio.</p>	De alguna manera la tan trillada frase de estar en la era de la información y del servicio solo se concreta cuando la decisión estratégica de las empresas de formalizar los procesos merchandising, de postventa y recompra.	Todos los negocios están amenazados por una gran competencia nacional e internacional. Eso significa que de alguna manera todos deberían tener un sistema de Servucción. El servicio es inherente al producto y viceversa. En cualquier tiempo todo negocio debe estar en capacidad de disponer de un modelo de servicio si desea mantenerse competitivo.	<p>TIPO 1 - Participan tres componentes: El prestatario del servicio, el beneficiario de él y el beneficiario.</p> <p>TIPO 2 - A los componentes anteriores se le agrega uno o varios productos tangibles.</p> <p>TIPO 3 - A los componentes de los dos primeros tipos se le agregan múltiples participantes con un obvio incremento del nivel de complejidad en la prestación del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El creer que porqué se tiene un servicio o un producto competitivo no se necesita un Sistema de Servucción. ✓ Pretender implantar el modelo sin que medie la creación de una "cultura de servicio" ✓ Disponer de un sistema de información efectivo tanto interna como externamente. ✓ Una política de servicio a través de medios electrónicos y páginas web 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competitividad ✓ Creación o mejoramiento de la cadena del valor - Logística interna. - Producción de manufactura o producción de servicio. - Logística externa. - Mercadeo y Ventas. - Servicio Postventa.

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
TEORÍA DE RESTRICCIONES	Filosofía administrativa compuesta por un conjunto de métodos sustentados en el principio de causa y efecto enfocados al mejoramiento de la eficiencia operativa a partir de la identificación de los “cuellos de botella” que surgen en la línea de producción, la forma como se enfrentan, y si es posible, la manera como deberán eliminarse.	Se basa en el principio con base en el cual “una cadena será tan fuerte como el más débil de sus eslabones”; esto significa que la Teoría de Restricciones puede utilizarse en la administración de la materia prima, el manejo de inventarios, la planeación de la producción y el gerenciamiento de la cadena de abastecimiento (logística).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las organizaciones tienen restricciones (TOC – “Theory of Constraints). ✓ Las restricciones (“cuellos de botella”) impiden adecuados niveles de rendimiento, desempeño, productividad y rentabilidad en factores como Demanda, Producción, Materia Prima, y “Throughput” (velocidad del sistema en generar dinero a través de las ventas). 	Existe una organización en varias partes del mundo que se encarga de promover y divulgar los principios de la T. de R. Principios que se encuentran en libros escritos por Eliyahu M. Goldratt como “La Meta”).	<p>Cuando se evidencia restricciones (“cuellos de botella”) en el proceso de producción de bienes o servicios que impiden adecuados niveles de manejo de la materia prima, rendimiento, desempeño, productividad y rentabilidad en y “Throughput” (velocidad del sistema en generar dinero a través de las ventas).</p>	<p>Identificar las restricciones del sistema y establecer prioridades.</p> <p>Analizar y decidir cómo romper la restricción.</p> <p>Aplicar todos los recursos para romper la restricción.</p> <p>Volver al primer paso para evitar la inercia causante de nuevas restricciones.</p> <p>A partir de ahí buscar la siguiente restricción y así sucesivamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las lecturas aisladas de las fluctuaciones estadísticas ✓ Considerar los recursos como independientes cuando es evidente que en un sistema la interdependencia de ellos es la clave de su efectividad. ✓ Reconocer que las restricciones son solo internas cuando también son externas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduce los inventarios y gastos operativos: concepto de “stock 0”. ✓ Incrementa la velocidad con que la empresa recibe el dinero originado en sus ventas netas (facturación). ✓ Optimiza el comportamiento de la contabilidad de costos. ✓ Optimiza la gestión de inventarios ✓ Incrementa la productividad al incrementar el sistema su velocidad de respuesta. ✓ Mejora la atención de la demanda de productos o servicios. ✓ Impacta positivamente la satisfacción del cliente.
GESTIÓN LOGÍSTICA	Es la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la compra o acopio de la materia prima hasta lograr la satisfacción del consumidor final. Esto significa que es necesario formalizar el flujo recorrido de un producto desde el momento en que es fabricado hasta que el cliente lo adquiere en el punto de venta, pasando el procesamiento de la materia prima, la producción, empaque del producto terminado, transporte, almacenamiento y finalmente las ventas.	<p>Racionalizar los puntos de compra, venta y acopio de la materia prima, y para ubicar estratégicamente los puntos de venta de los almacenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir, racionalizar o mejorar la productividad: N° de horas hombre frente a los insumos que se necesitan • Manejo de inventarios. • Aumentar la capacidad de servicios traducida en los tiempos de entrega. • Elimina los “cuellos de botella” en tiempo, volúmenes de pedidos y transporte. 	<p>✓ Evolucionar de una Cadena Tradicional de Abastecimientos</p> <p>-Fabricante: Aprovechamiento o Acopio, Fabricación, Distribución y Ventas y Mercadeo.</p> <p>-Mayorista: Compras, Distribución y Ventas y Mercadeo.</p> <p>-Minorista: Compras, Distribución y Ventas al Detal, a un nuevo concepto denominado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadena Integrada de Abastecimientos ✓ Las actividades de Distribución y Almacenamiento son asumidas por un ejecutivo de logística 	Hoy en día todas las empresas ya sean del sector real o de servicio tienen por lo menos una política o un plan de logística	<p>Cuando se requiere formalizar la cadena de abastecimiento. Eso significa que la empresa ha detectado la necesidad de operar con un óptimo sistema de compras, manejo de inventarios y de distribución. Todo el proceso, orientado a lograr la satisfacción de del cliente o consumidor final.</p>	<p>Se debe realizar un estudio de la cadena de abastecimiento para determinar cómo proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en las condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido, a un costo razonable y a la entera satisfacción del cliente.</p>	<p>No disponer de la información necesaria en el giro normal del negocio</p> <p>No medir los momentos de verdad de la cadena de abastecimiento</p> <p>Generalmente la gestión logística no hace parte de la competencia central del negocio</p> <p>Siempre se trabaja con terceros subcontratistas.</p> <p>Si no se dispone de una estrategia de logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento del proceso de producción al manejar la información ✓ Disponer del empaque ideal para el producto, la mejor manera para transportarlo y almacenarlo ✓ Capacidad para definir la operación de acuerdo con los lugares de venta y canales de distribución. ✓ Poder costear los precios de manera eficiente. ✓ Disponer de una política adecuada de promoción ✓ Permite simplificar el manejo de materiales e información, ✓ Sistematizar las operaciones y la información con la automatización integral.

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
HOSHIN KANRI ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS	El modelo toma del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”.	El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y despliegue (publicidad) escalonados. Una de las críticas que tradicionalmente se le hace a la Planeación Estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ HO: método o forma. ✓ SHIN: brújula. ✓ KANRI: dirección o control. ✓ Administración por Políticas ✓ Proceso participativo de despliegue y autocontrol de metas y objetivos en todos los niveles de la organización. ✓ Responsabilidad e iniciativa personal. ✓ Enfoque sistémico (visión de la totalidad y de las relaciones de causalidad). ✓ Enfoque de calidad. ✓ Actitud de comedimiento. ✓ Orientación hacia el logro de resultados. ✓ Empoderamiento. ✓ Surgimiento de equipos de alto rendimiento. 	En su mayoría las multinacionales de una manera u otra lo implantaron en la década de los noventa; hoy en día hace parte de una estrategia combinada para el despliegue y apropiación de cualquier modelo de gestión gerencial.	La necesidad de involucrar a la gente en la ejecución de los planes estratégicos hace que el Hoshin sea uno de los modelos más recomendados. Podemos decir entonces que independiente de cual sea el modelo de gestión que la empresa adopte, en el Hoshin encuentran un excelente modelo para lograr la participación toda la gente en todos los niveles	Como todos los modelos se requieren, antes de su implantación, procesos formales de formación en Hoshin, liderazgo y empoderamiento. Una vez cumplida esta etapa formativa se realiza un proceso parecido al de la Planeación Estratégica, con una diferencia, en cada área debe haber un proceso de formulación de la visión, misión y valores alineados con el Plan Estratégico General de la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pretender implantar el modelo sin la debida preparación de la empresa ✓ Requiere haber trabajado primero y formalmente procesos de empoderamiento o liderazgo. ✓ Carencia de liderazgo, ✓ Falta de trabajo en equipo ✓ Ausencia de empoderamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Replanteamiento de la estructura organizacional ✓ Se evidencia un compromiso total de la organización con su direccionamiento estratégico. ✓ Permite la efectiva definición y propagación de guías corporativas ✓ Formación de grupos de trabajo interfuncionales ✓ Se logra la integración de metas y políticas vertical y horizontalmente. ✓ Orienta a la empresa a un proceso de formación permanente
PROSPECTIVA	Es un modelo diseñado por los Franceses y en especial por Michel Godet quien en su libro “De la Anticipación a la Acción” nos presenta el marco conceptual de esta ciencia. Se define entonces como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad, y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente.	Se utiliza como complemento de la Planeación Estratégica. Actúa sobre las modificaciones que se hacen al direccionamiento estratégico de la empresa. Realizan los diagnósticos y se diseñan los futuros deseables y probables que habrán de orientar a la empresa al logro de sus objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Futuro: “Lo que está por venir” (DRAE). ✓ El futuro es la razón de ser del presente. ✓ Identificación de un futuro probable frente a un futuro deseable. ✓ Comprensión del futuro como una realidad múltiple (el hombre se constituye en protagonista de los hechos y responsable de su futuro) ✓ Futuribles (futuros posibles) ✓ Futurables (futuros probables) ✓ Principio de Inercia: Fuerza de permanencia ✓ Principio de Cambio: Fuerza de transformación. 	La utilizan como una ciencia que complementa los beneficios de cualquier modelo de gestión. Es muy común que los encargados del direccionamiento estratégico adopten algunos de los métodos para obtener una mayor certeza de cómo construir el futuro.	Si consideramos las diferentes etapas de la gerencia estratégica: diagnóstico y recolección de datos; comparación y ejecución, llegamos a la conclusión de que en cualquier momento se puede utilizar uno o varios de los métodos. Una característica principal tiene quien gestione un proceso de utilización de métodos futuros viables y probables.	En un proceso de Planeación Estratégica convencional se requiere tener toda la información posible en dos aspectos importantes de toda empresa: Conocer el nivel de competitividad (análisis de Benchmarking) y en segundo lugar conocer qué tan atractivo es el producto o el servicio (análisis de atractividad). Con esta información básica se procede a definir cuál es el direccionamiento estratégico que la empresa necesita	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de la información pertinente. ✓ Se recomienda tener el análisis matricial básico que generalmente se hace para la Planeación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eliminar el concepto “mágico” del futuro como algo que está bajo las fuerzas desconocidas del destino. ✓ Se consigue ver el futuro como algo que se puede construir y hasta cierto punto controlar.

MODELO GERENCIAL	DEFINICIÓN	OBJETIVO	PRINCIPIOS	USO	IMPLANTACIÓN	PROCESO	DIFICULTADES	BENEFICIOS
MODELO DEL SISTEMA VIABLE	Pertenece a una línea de pensamiento administrativo denominada Cibernética Organizacional (estudio de la operación de la comunicación y el control en sistemas complejos) la cual se le adjudica al inglés Stafford Beer como uno de sus mayores exponentes. A través de este modelo se explica las características estructurales de una organización social que aprende a adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno y a producir respuestas apropiadas que garanticen su supervivencia.	El enfoque cibernético permite observar e interactuar con las organizaciones de manera sistémica. En ese observar y diagnosticar los problemas organizacionales se pueden sugerir nuevos sistemas de comunicación y diseños organizacionales (estructura) más adecuados ya que promueve la independencia y al mismo tiempo la interdependencia entre las diferentes áreas o unidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las Organizaciones Sociales constituyen sistemas de información y comunicaciones. ✓ Se requiere de una metodología para el análisis y el diagnóstico organizacional. ✓ La Cibernética Organizacional (ciencia de la efectividad organizacional) permite analizar e interpretar fenómenos de alta complejidad. ✓ La Cibernética Organizacional y el Análisis de Sistemas constituyen el principio para definir requerimientos de Sistemas de Información. 	En la era de la información, del servicio y del conocimiento, de todas maneras de manera directa o indirecta se utiliza éste modelo. Tanto empresas colombianas como extranjeras han diagnosticado y reorientado su gestión estratégica con el SMV.	El SMV podría implantarse cuando las empresas de verdad deseen procesos de cambio acordes con el entorno nacional o global. En tiempos de integración regional y de los recursos que nos da el Internet (WWW), o los Intranets (Internet de la empresa), o aun los Extranets (Internet de los gremios) es necesario observar la organización de manera cibernética en un proceso de cambio permanente orientado a un "aprender a aprender".	Estudiar la estructura y establecer los procesos críticos. Se diseña, se implanta y se evalúa un prototipo. Se definen los ajustes y se establece un sistema de comunicación.. Se diseñan y se ejecutan acciones educativas orientadas a generar el cambio organizacional. Se adecua la nueva estructura a la organización que se quiere. Se establecen indicadores de control y seguimiento (monitoreo) el cual va informando sobre los ajustes necesarios. Se ejecutan los cambios a que haya lugar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de una cultura cuyos miembros (directivos y personal) tengan una mirada holística de la empresa. ✓ Hay una necesidad organizacional de desarrollar el llamado Pensamiento Sistémico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de maniobra para afrontar el cambio a través de la adquisición de una nueva forma de abordar la realidad de la empresa. ✓ Se mejora ostensiblemente el proceso de comunicación y la cultura de la empresa, ✓ Orienta a un modelo adecuado a las nuevas tendencias de negocios, a la globalización y a la integración de las regiones
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar: El conocimiento y la experiencia acumulados de su gente y de su "know how" técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y/o de gestión humana	Sirve para analizar los datos brutos acumulados por las empresas y extraer información útil de ellos. Complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios. Sirve también como estrategia de diferenciación en productos y servicios y demostrarle al cliente una diferencia frente al competidor y ayudarlo a identificar oportunidades de ahorro y beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el arte de crear, identificar, adquirir, precisar, almacenar, contabilizar, analizar, explotar y mantener el capital intelectual. ✓ Cada 5 años se duplica el conocimiento. ✓ Surgimiento de Negocios Virtuales Inteligentes. ✓ Creación de bases de datos basadas en las preferencias de los consumidores ✓ Consumidores con "estilo de vida web". ✓ Trabajadores del Conocimiento ✓ Negocios basados en un Sistema Nervioso Digital. 	Hoy en día puede considerarse una estrategia global aplicada por todas las empresas. La pregunta clave es si siempre se necesita tecnología para hacer K M, la respuesta es no. Basta un kárdex y un creativo sistema para registrar información inteligente. Obviamente, son ya muy pocos los negocios que no pueden disponer de un P C que es lo mínimo que se necesita para guardar información.	Se implanta cuando la abrumadora cantidad de procesos e información demandan por parte de la empresa una forma de sistematización inteligente. La competencia es tan alta y la necesidad de permanecer competitivos nos obligan a disponer de datos frescos e información pertinente para que nuestro conocimiento y experiencia se conviertan en verdaderas ventajas comparativas y competitivas.	Recolección de datos manejo de la información Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creer que se necesita un presupuesto alto para poder implantar el modelo ✓ Haber desarrollado una aversión básica por la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de las categorías (productos donde se concentrará la estrategia). ✓ Definición de los segmentos en los que se va a incursionar. Logística. Gestión de productos. Gestión de canales de ventas. Gestión de canales de promoción y posicionamiento. Gestión de incentivos. Gestión de clientes. Programas de cliente frecuente. Gestión de calidad. Procesos de telemarketing.

MODELO GERENCIAL VENEZOLANO

PROCESOS QUE SUSTENTAN LA NUEVA GERENCIA VENEZOLANA	MODELO GERENCIAL	PRINCIPIOS	PROCEDIMIENTO	DESVENTAJAS
<p>INDICADORES DE GESTIÓN Constituyen la expresión cuantitativa de los resultados más significativos de un determinado programa, proyecto o servicio público.</p> <p>COMPROMISOS DE RESULTADOS Componente referido a los contratos que se celebran entre los organismos estatales que tienen en su haber la asignación de recursos y la formulación de políticas públicas.</p>	<p>LA REINGENIERIA Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez. Exige pensar acerca de proceso y no acerca de funciones y posiciones establecidas en las jerarquías organizacionales, que busca la modernización y el uso de la tecnología para agilizar tareas y funciones</p>	<p>Principios Éticos, Sociológicos y Ecológicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amor ✓ Respeto ✓ Confianza ✓ Compromiso ✓ Autonomía ✓ Credibilidad 	<p>Se basa en diseñar principios en función de un objetivo o resultado, en lugar de hacerlo en una sola función, hacer que quienes utilicen el producto de la actividad, la desarrollen y que los individuos procesen esa información, captar la información directamente de la fuente y coordinar actividades paralelas durante el desarrollo de las mismas y no después de que estas se hayan realizado</p>	<p>Considerar los entorpecimientos y entrabamientos que presenta la organización en sus procesos y la forma como el recurso humano se desempeña dentro de ella</p>
JUSTIFICACIÓN				
<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Toda organización requiere del análisis de sus objetivos y metas propuestas en cada una de sus funciones con el propósito de evaluar su desempeño a nivel de personal, mercado y servicios principalmente</p> <p>INCENTIVOS Es necesario que se cree y consolide una política de incentivos para estimular el desempeño eficiente del desarrollo laboral.</p> <p>RENDICIÓN DE CUENTAS Puede hacerse por diferentes vías, lo importante es asumirlo como un compromiso de primer orden dentro del proceso de la gerencia</p>	<p>La época actual que estamos viviendo está caracterizada por el azar, la incertidumbre, el riesgo, las contingencias, y los repentinos pero constantes cambios; lo que como gerentes nos obliga a estar totalmente convencidos de que no podemos continuar apoyándonos solamente en los aspectos técnico – científicos, ni en la razón aplicada literalmente; pues esta solo es válida en situaciones estables y esto es una utopía. Con sobrados argumentos, nos justificamos diciendo que la gente no quiere el cambio, cuando realmente lo que está sucediendo al interior de las empresas no es el temor al resultado del cambio, es el temor a un proceso de cambio mal concebido, a una mala preparación de la gente para el cambio y esto es catastrófico para las empresas.</p> <p>Sí es posible que las personas miren el cambio de una manera positiva, pero éste cambio tiene que estar asociado con el aprendizaje, (el gerente como coach) su ego, sus valores y su propio desarrollo personal. Es aquí donde el gerente se juega su vida asumiendo el reto de liderar un proceso en el que él es protagonista de una nueva forma de pensar, actuar y hacer las cosas en el seno de las empresas; tenemos que liderar la nueva gerencia espiritual y de valores; pero para esto, tenemos que ser personas sensibles y dotadas de una libertad responsable, con el máximo potencial creativo y consientes de que no puede existir creatividad sin libertad. No podemos seguir pretendiendo y creyendo que líderes se fabrican en seminarios y conferencias de uno o dos días y que solo pretenden cambiar las acciones de las personas de acuerdo y en beneficio de las exigencias y necesidades de la empresa. Se es líder cuando se logra transformar y mejorar la vida de las personas, y a través de éste cambio, se logra mejorar y desarrollar la organización.</p> <p>El verdadero arte de administrar no consiste solamente en ganar; es indispensable el arte de lograr el asentimiento de los demás, porque la gente seguirá solo a aquellos a quienes respeta y valora porque igualmente los ha respetado y valorado. Tenemos que cambiar el concepto de que mejor calidad de vida es mayor ingresos, mejor vehículo, mayor bonificación o un cargo de mayor estatus; pues con esto continuaríamos apoyando nuestra actual cultura del tener por encima de la del ser.</p> <p>Dirigir estas empresas con ese cambio organizacional, no es nada fácil, ya no se trata de quién dirige y quién es dirigido; sino de cómo diseñamos una nueva estructura cultural que nos permita tener relaciones sólidas de ayuda y de apoyo enmarcadas por valores como autonomía, autoestima, cooperación, compromiso, confianza, etc. Es otra cultura, que manteniendo mecanismos de control sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada una de las personas de la empresa.</p> <p>El propósito estratégico básico de toda empresa es sobrevivir y obtener los máximos beneficios económicos posibles, honestamente; pero igualmente podemos cumplirlo, imprimiéndole a la empresa una forma más humanizada y una misión mas socio – técnica y menos técnico – científica. Solamente cuando estemos plenamente convencidos de que las empresas no solo son estructuras generadoras de riqueza, y que un conjunto de paredes, maquinas y capital, no es nada; si no que las empresas también son una estructura humana poseedora de una cultura, de un conjunto de valores y de una espiritualidad; estaríamos fundamentando nuestra misión gerencial en la realización humana y profesional de las personas y así estaríamos dando paso a una nueva cultura basada en el ser.</p>			

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Chiavenato, A. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5ta. Edición). México: Mc Graw Hill

SITIOS WEB

www.slideshare.net
www.gestiopolis.com
www.degerencia.com