

el turismo nacional e internacional, la recreación familiar, deportiva, empresarial y de trabajo. De tal suerte que una ley especial creó esta figura para el funcionamiento de los grandes centros vacacionales o Resorts, donde se permitan los usufructos sucesivos y donde sobre un misma cabaña se encuentra constituidos cincuenta y dos (52) usufructos porque cada uno de ellos ejerce sus derechos por una semana.

En la actualidad, con la crisis del sistema financiero el Estado, la clase dirigente y los bancos de crédito destinados a la solución del problema de vivienda, debieran utilizar esta figura jurídica donde la entidad financiera fuere la nuda propietaria y el beneficiario del crédito el usufructuario del bien. Y porque no: podríamos hablar de un derecho de usufructo con opción de compra de la nuda propiedad al vencimiento del plazo. Creo que de esta manera es mas viable la financiación de la vivienda, mas accesible al colombiano y se fomentaría la industria de la construcción o por lo menos se le da un respiro a la crisis imperante.

Con las generalidades del presente escrito pretendo hacer dinámica, funcional, comprensible y accesible a todo ciudadano y estudiante de derecho, el tema y las ventajas en la utilización del derecho real de usufructo, ya que en dos de sus modalidades las cosas no pueden hacer parte de los bienes relictos de una sucesión.

Precisiones Gerenciales

Un acercamiento al cambio en la Gestión Organizacional

Por: Rafael Martínez Morales
Administrador de Empresas
Profesor Corporación Universitaria del Meta.

El presente artículo ofrece orientaciones específicas de aplicación práctica, y criterios que coadyuvan a clarificar y puntualizar la función gerencial en el momento de su aplicación en la organización. Empieza, con una descripción genérica respecto al funcionamiento actual de algunas organizaciones, y la transformación que pueden tener para ajustarse a las condiciones de hoy, con ocasión de los cambios en la relación de oferta y demanda de productos y servicios, para llegar a ser organizaciones competitivas en ésta época de globalización, participación internacional y tendencias a la creación de pensamientos únicos, con los avances tecnológicos en los sistemas productivos y en comunicaciones.

La plataforma está centrada y sustentada, en que la gestión organizacional parte del establecimiento de objetivos y el conocimiento detallado de los procesos; por tanto, la definición, conceptos, estructura y demás aspectos relacionados con el funcionamiento de los componentes de los procesos, permiten comprender el “quehacer” empresarial, el cual, debe corresponder al cumplimiento de los objetivos definidos y orientados por la misión organizacional y de hecho, el contexto o campo de acción, para la implementación de acciones de mejoramiento en la gestión.

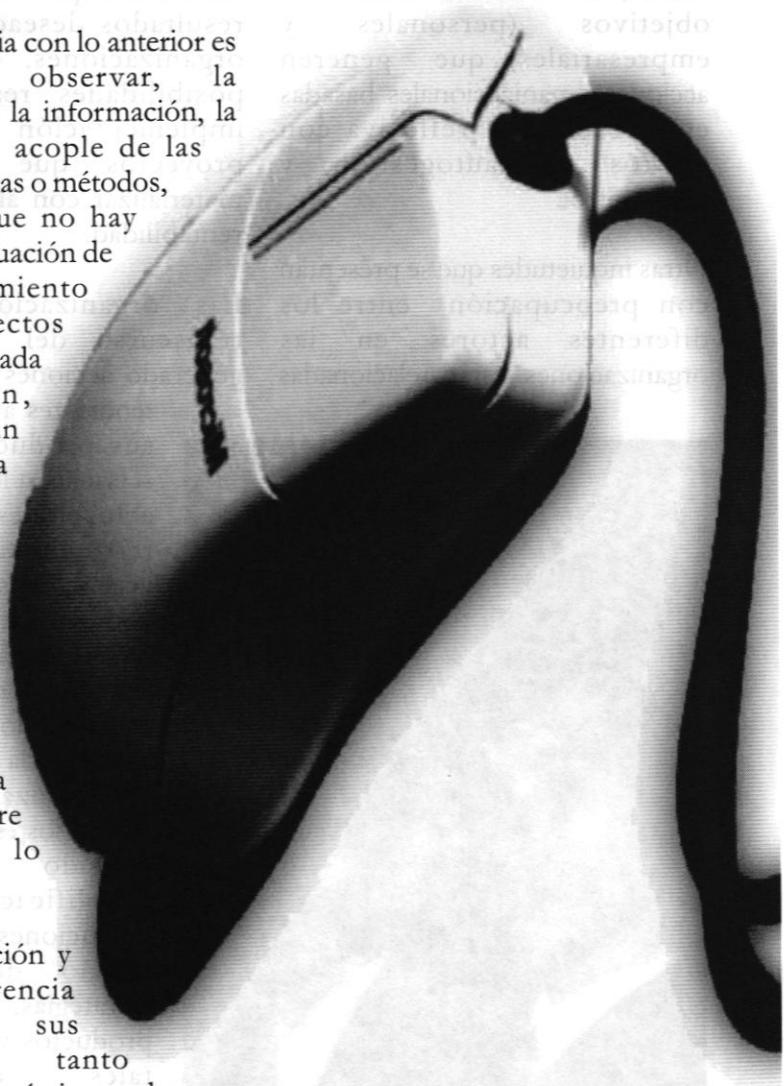
La administración y dirección de las empresas, la gerencia de las organizaciones, son temas en continuo cambio con innovaciones basadas en experiencias exitosas, tecnologías de punta, expresadas por los autores o divulgadores de las mismas, que impulsan a los gerentes a efectuar e implementar ajustes estructurales en forma indiscriminada de cualquiera de las acciones empresariales, que se encuentran en un gran portafolio de opciones de estrategias gerenciales, para lograr un incremento en la productividad y de hecho favorecer la rentabilidad en la organización.

Esto implica, comprender que la rotación de estrategias, los diseños o innovaciones, son actividades propias de la acción empresarial, y por tanto su aplicación e implementación, es específica en cada organización, por criterios y conceptos diferentes en relación con el contexto en donde se encuentre, por tanto es muy posible que la mejor acción es aquella diseñada por la propia organización, con las orientaciones teóricas y prácticas y no aquella que se trata de implementar exactamente con base en un modelo preestablecido y con "algunos ajustes".

Cuando se efectúan cambios o innovaciones, es necesario tener en cuenta, el entorno empresarial donde se desarrolla el giro normal de las operaciones, y las personas como dinamizadoras de los procesos organizacionales. Un desequilibrio puede generar traumas, en ocasiones caos o fracaso total de la organización.

En concordancia con lo anterior es conveniente observar, la procedencia de la información, la viabilidad y acople de las nuevas estrategias o métodos, recordando que no hay leyes, que la actuación de un procedimiento genera efectos diferentes en cada organización, Sallenave Jean Paul, expresa "Un académico jamás será un gerente, un gerente jamás será un académico"¹ de cuyo texto permite deducir la diferencia entre lo teórico y lo práctico.

La administración y la gerencia desarrollan sus actividades, tanto teóricas como prácticas, sobre una plataforma, en la cual su principal y más importante componente, es el ser humano, el cual piensa, es creativo, tiene sentimientos, no es tan predecible, su capacidad y habilidad, puede desarrollarla de acuerdo a sus propias necesidades y posibles exigencias del entorno, a diferencia de las máquinas que tienen capacidades establecidas, arreglos, modificaciones, o renovaciones, de tal suerte que la administración y la gerencia de las organizaciones, debe encauzar sus esfuerzos hacia el individuo, en busca de estrategias, que generen



estímulos y potencialicen su desarrollo creativo.

Una de las estrategias que se puede trazar, es la construcción de objetivos (personales y empresariales) que generen acciones organizacionales basadas en la capacidad reflexiva con efectos en autogestión y autocontrol.

Otras inquietudes que se presentan con preocupación entre los diferentes actores en las organizaciones, están relacionadas

con la búsqueda de acciones que permitan y garanticen el incremento de la capacidad administrativa, entendiéndola como, la capacidad de obtener resultados deseados mediante organizaciones, en cuanto a posibilidades reales para la implementación de planes y proyectos que se puedan materializar con altos índices de rentabilidad.

Las organizaciones, en el transcurso del tiempo, han generado acciones empresariales, tendientes a satisfacer, con sus productos bienes o servicios, a los clientes, con actuaciones que brindan retroalimentación hasta llegar a constituir al cliente, como parte integral en la organización, es decir, como insumo y como recurso para el desarrollo productivo, en torno al a la razón de ser de la organización; para tal efecto, los esfuerzos se han dirigido hacia la simplificación de las operaciones, mediante el diseño de diferentes estrategias, basadas en los productos y la tecnología, tales como, la administración de la calidad; la diversificación de los productos, la gerencia y administración del portafolio de productos y servicios, aplicaciones de reingeniería, constitución de alianzas estratégicas, Administraciones delegadas (outsourcing), compañías satélites y otras cuantas modalidades.

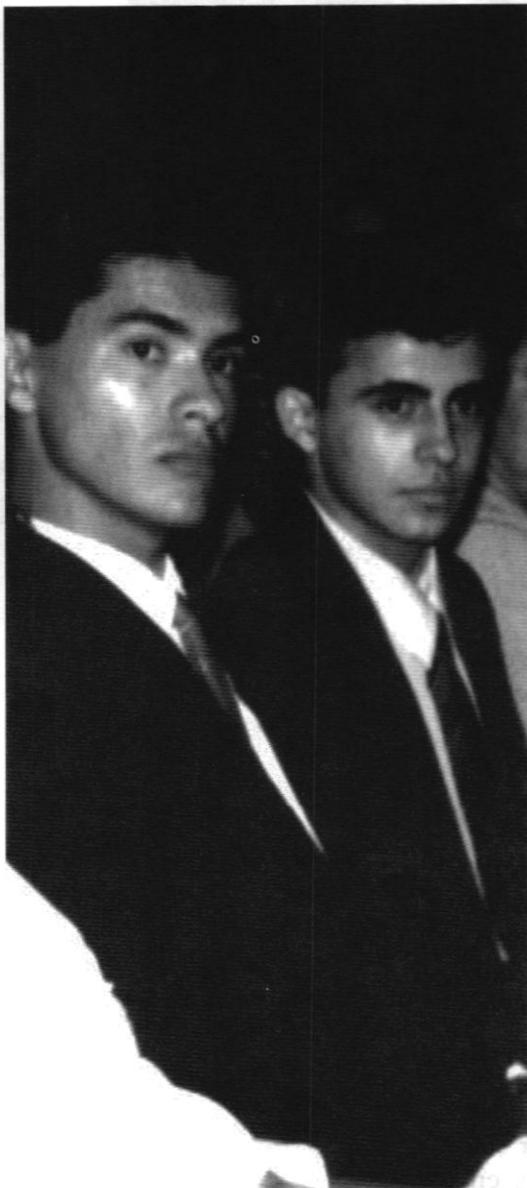
La crisis económica, la globalización, la internacionalización de la economía y los sistemas

comunicacionales, han presionado a las organizaciones para crear nuevas estrategias significativas, modificando sustancialmente los paradigmas basados en la tecnología y los productos, que coadyuven al incremento de la gestión administrativa, como alternativa competitiva frente a los productos y servicios con sus características específicas (precio, calidad etc).

La evolución de la gestión organizacional, ha estado acompañada por los avances tecnológicos, de tal manera que en muchas ocasiones se ha tornado en dependencia casi absoluta, (ej.: la sustitución de la máquina de escribir por los computadoras). En igual forma ha incidido los sistemas comunicacionales, también soportados en la tecnología, para que el desarrollo de la organización haya encontrado el soporte orientado hacia los productos.

Los productos, la tecnología, las comunicaciones, han conformado una época de excedentes, en herramientas, que se encuentran a disposición de los seres humanos, quienes son los encargados de su administración, razón por la cual, las organizaciones están dirigiendo su inversión para lograr, que las personas encargadas de la dinamización de los procesos, mantengan gran nivel de competencia, de tal manera que sean partícipes activas en los cambios del entorno y de hecho en la organización.

Las organizaciones deben encauzar sus esfuerzos en torno a presentar un portafolio de bienes y servicios, tangibles o no, con ventajas competitivas sólidas para el cliente, a diferencia de los planteamientos vigentes en el momento para algunas organizaciones, mediante



los cuales se trabaja únicamente hasta la culminación o entrega del producto en las puertas del establecimiento comprador o cliente. En la actualidad y dadas las circunstancias del entorno económico y de gestión por el cliente, se busca que el producto se constituya en una ventaja competitiva para el cliente, es decir, va más allá de la satisfacción del cliente, es crear el entusiasmo para el cliente, de tal manera, que la **ventaja competitiva del producto tenga un efecto multiplicador y continúe conservando la denominación de ventaja competitiva como insumo en procesos de otros productos.**

Esta premisa, necesariamente, se lleva al interior de la organización a nivel de los procedimientos, dado que, los productos o servicios de una actividad son insumos para el siguiente proceso y producto final de la organización, por tanto, en la medida en que se cumpla este principio en el desarrollo del normal funcionamiento de la organización, se pueden lograr productos finales, con excelentes componentes, para construir cada resultado como **ventaja competitiva para el cliente.**

Lo anterior implica, comprender perfectamente el concepto de proceso, a partir de la definición teórica, naturaleza, estructura, determinación y clasificación de los mismos; conceptos que, se utilizan como plataforma para el análisis de los componentes del proceso, como son los insumos y recursos con los cuales se realizan actividades o transformaciones que tengan valor agregado para la entrega de productos finales, bienes o servicios.

Los insumos o materias primas, son bases de gran importancia para la ejecución y desarrollo de los procesos y de hecho se encuentran inmersos en el producto final, por tanto, es indispensable que dichos insumos presenten, las características específicas requeridas para su procesamiento, y para el producto final, de conformidad con las expectativas y requisitos que necesita el cliente. Recordemos que el producto final es uno de los insumos para el siguiente proceso.

Una vez recibidos en debida forma los insumos, se realizan unos procedimientos o transformaciones que generen valor agregado. Es precisamente aquí, el punto central, para la aplicación de conocimientos y desarrollo de habilidades que se requieren en la implementación de acciones de gestión, en donde se encuentran los componentes técnicos, administrativos y funcionales, aunados al volumen de modificaciones, transacciones y documentos, lo que hace que la persona, en concordancia con el cargo funcional que desempeña, implemente acciones correspondientes a un sistema administrativo de ejecución, con lo cual responde a las preguntas sobre lo que se "debe hacer, como y con quien" soportado en los insumos y recursos, tanto personales como organizacionales.

La crisis económica, la globalización, la internacionalización de la economía y los sistemas comunicacionales, han presionado a las organizaciones para crear nuevas estrategias...

El punto de partida se encuentra, en el establecimiento de los objetivos, criterios fundamentales en cualquier sistema de planeación, lo que indica, que si el objetivo está bien planteado, se puede definir la estrategia a través de formas o métodos ya establecidos, normalizados o diseñados específicamente, pero éstos pueden fracasar o ser incoherentes, si el objetivo no está plenamente identificado.

Los objetivos, con las respectivas estrategias, los recursos, los insumos y los fundamentos, técnicos, administrativos y funcionales, conforman el marco de referencia, para definir un sistema de clasificación, que permita visualizar el orden de importancia que se aplica en desarrollo del sistema administrativo de ejecución.

Basado en el orden priorizado, se diseña una estructura organizacional productiva, la cual debe corresponder a un tipo de organización, o generar elementos de juicio para efectuar replanteamientos respecto a la estructura existente.

Los programas específicos, el cumplimiento de funciones, los volúmenes de documentos, las transacciones, con la prioridad correspondiente a cada uno, son la base para definir la programación de actividades en un periodo de tiempo determinado, por la organización, la parte legal, o internamente de tal manera que para la elaboración de la programación, se deben contemplar el mayor número de variables, que determinan los compromisos para la entrega del producto o resultado, en un cronograma, especialmente, cuando se encuentran actividades en las cuales interviene la producción intelectual, es decir, todas las actuaciones diferentes a las mecánicas, por cuanto en éstos casos, prevalece la experiencia, y las deficiencias o desconocimiento de las capacidades y habilidades de quienes actúan en los procesos, las presiones externas, la aplicación del poder, inciden en ajustar términos

que posteriormente se pueden convertir en desfases que afectan la productividad, deterioran el clima laboral y en algunos casos efectos en la calidad del producto final.

Hasta aquí, se encuentran descritos los componentes necesarios para que el gerente oriente las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos, y comienza una de las funciones gerenciales con mayor grado de complejidad y en continua evolución, como es la dirección del recurso humano, es decir, la dirección de los dinamizadores de los procesos organizacionales.

Los estilos de dirección dependen de los patrones de comportamiento de cada una de las personas que se encuentran en cargos de dirección, y cada uno deberá hacer los esfuerzos pertinentes de conformidad con lo que la persona desee "ser", es decir que el primer planteamiento consiste en determinar, para él mismo que es lo que "quiere ser" como líder, para una vez identificado su objetivo, pueda realizar acciones de mejoramiento, de otra suerte, la persona continúa con su forma de "ser" y no realiza propósitos de

cambio, actuación que se transforma en estancamiento de la organización.

La función gerencial, se puede realizar con diferentes estrategias, basadas principalmente en la confianza, la actitud y el patrón de comportamiento de cada una de las personas que intervienen. El empoderamiento se dá a través de la confianza que el líder proporcione. La actitud del líder, es la que imprime los patrones de comportamiento cultural, para que funcione la delegación con autonomía en la toma de decisiones por las personas y éstas desarrollen su creatividad a disposición de la organización.

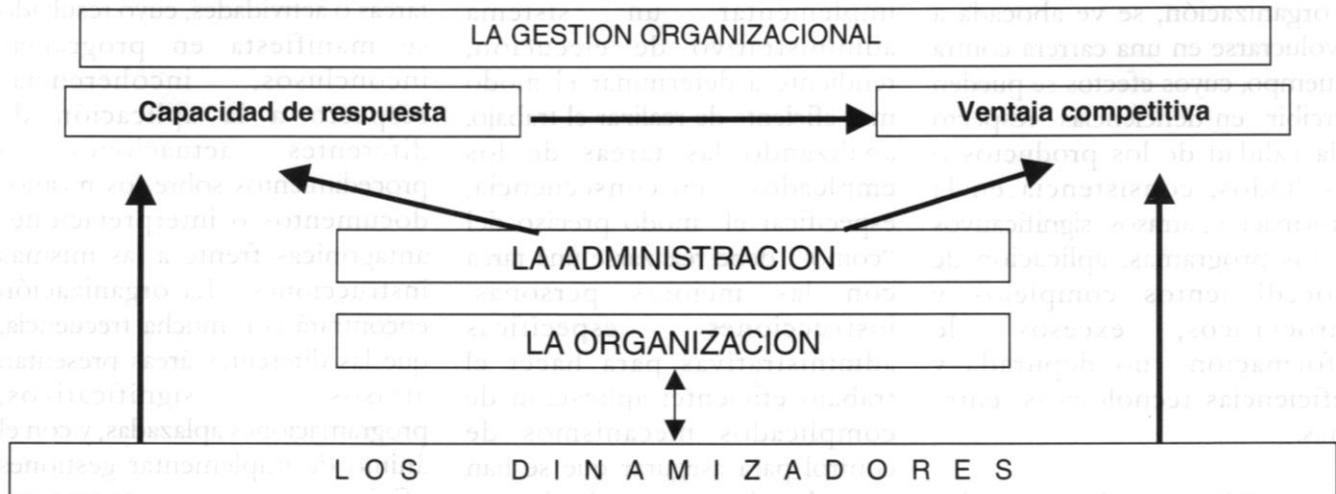
La organización actual

La organización realiza actividades específicas, en torno a la razón de ser para la cual fue constituida y a los objetivos diseñados para su logro. El éxito para el desarrollo y cumplimiento de lo descrito se encuentra en la gestión que ejecutan las personas, quienes tienen bajo su responsabilidad, dinamizar los procesos en forma eficiente y eficaz.

La actitud del líder, es la que imprime los patrones de comportamiento cultural, para que funcione la delegación con autonomía en la toma de decisiones por las personas y éstas desarrollen su creatividad a disposición de la organización.

PRECISIONES GERENCIALES

En torno a esta premisa, se encuentra la distribución de las funciones asignadas por cargos establecidos, con base en la relación entre la competencia (capacidades y habilidades) de la persona y el desarrollo de los procedimientos, cuyo resultado se materializa a través de los manuales de funciones y descripción de procedimientos, como marco de acción que determina las primeras actividades del “que hacer” en espera que las personas puedan iniciar la gestión organizacional.



La gestión Organizacional consiste en administrar la ventaja competitiva con su capacidad de respuesta en forma eficiente y eficaz

Las funciones correspondientes a cada cargo definido, se pueden cumplir, conforme a los lineamientos estipulados en los manuales, instrucciones administrativas y orientaciones impartidas por los superiores inmediatos, y las personas encargadas de la actividad laboral están a la espera de modificaciones, situaciones que le determinen lo que “tiene que hacer”; le programen, organicen, supervisen y controlen el trabajo que realiza; luego la actitud de desempeño es reactiva, ante hechos o circunstancias que le indiquen paso a paso su gestión.

La organización, tiene gran

dificultad de adaptación a los procesos de cambio de circunstancias, ya que son diseñados para conseguir determinados objetivos y no otros, tampoco para innovaciones, los procesos son normalizados con diferencias marcadas entre los niveles jerárquicos, funciones, roles y programaciones rígidas, que ante cualquier actividad o tarea que se aparte, así sea mínimamente, de los patrones establecidos, crea confusión, trastorna el normal funcionamiento, por consiguiente, genera traumas, desgaste administrativo, distorsiones y diseño de metodologías complejas que retardan la acción empresarial, en busca de acoplar las actividades

a la estructura de la organización. Ante estas circunstancias, con base en el cumplimiento de las funciones, el volumen de documentos o transacciones a realizar, como desarrollo normal de las actividades de la organización, aunado a la presión de los cambios generados por el entorno, obliga a la organización a implementar procedimientos que deben acoplarse estrictamente a los ya existentes, situaciones que llevan a que la gestión se torne en “solucionador de problemas” o los conocidos “apaga incendios” sin tiempo para incrementar la producción, de acciones de mejoramiento para lograr un desarrollo sostenible de la

organización, por cuanto se puede perder la concepción de lo importante, en ocasiones también "lo Urgente" por la cantidad representativa de actividades que culminan en el mismo grado o nivel de priorización (cuellos de botella); los trámites o resultados finales de las dependencias se aplican y ejecutan por intervención directa del poder jerárquico o legal; luego, la organización, se ve abocada a involucrarse en una carrera contra el tiempo, cuyos efectos se pueden percibir en deficiencias respecto a la calidad de los productos o resultados, consistencia en la información, atrasos significativos de los programas; aplicación de procedimientos complejos y burocráticos, excesos de información no depurada y deficiencias tecnológicas, entre otras.

Lo anterior, implica que las actividades a realizar se encuentran "determinadas" se caracterizan porque se han convertido en

Cuando el volumen de actividades por aplicar, determina el quehacer organizacional, se produce la separación sistemática de la planeación y diseño del trabajo y la ejecución del mismo.

"urgentes e importantes", difícilmente se pueden priorizar, se convierten en obligaciones de imperioso cumplimiento, (por la norma o el poder jerárquico) en carrera contra el tiempo, improvisación en procedimientos, omisión de lo fundamental, alto porcentaje de error y riesgo, luego, aquí, se puede hacer referencia a la gestión, a la forma como se puede implementar un sistema administrativo de ejecución, tendiente a determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, analizando las tareas de los empleados y en consecuencia, especificar el modo preciso del "como" debe realizarse una tarea con las mejores personas, instrucciones específicas administrativas para hacer el trabajo eficiente; aplicación de complicados mecanismos de control para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados y lograr los resultados diseñados en los objetivos cuantitativos.

Cuando el volumen de actividades por aplicar, determina el quehacer organizacional, se produce la separación sistemática de la planeación y diseño del trabajo y la ejecución del mismo, (método Taylor) para lograr mecanizar las tareas cuyos efectos se perciben por diferencias de tipo conceptual, de productividad, de organización racional teórica, de burocratización e interés estructural, tendientes al cumplimiento de la tarea misma.

Cuando la velocidad operacional, presionada por el volumen de documentos y trámites, es muy inferior a la velocidad de generación de nuevos programas, se presentan situaciones que culminan en

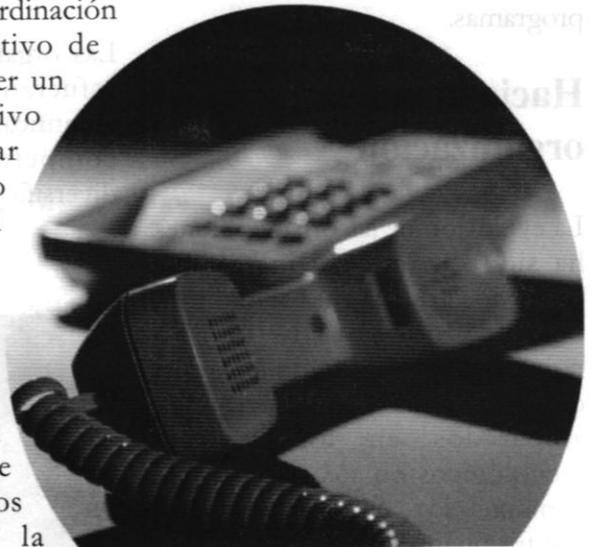
ocasiones, en desorden administrativo, por cuanto los nuevos programas se basan en concepciones teóricas, procedimientos complejos con excesivo control burocrático (acoplados a la estructura orgánica) o simplificadores en tiempo y requisitos, e inciden directamente en las actividades que se están operacionalizando a través de las tareas o actividades, cuyo resultado se manifiesta en programas inconclusos, incoherencias respecto a la aplicación de diferentes actuaciones o procedimientos sobre los mismos documentos o interpretaciones antagónicas frente a las mismas instrucciones. La organización encontrará con mucha frecuencia, que las diferentes áreas presentan atrasos significativos, programaciones aplazadas, y con el ánimo de implementar gestiones eficientes se improvisan procedimientos que se denominan "pilotos o experimentales" bajo la común respuesta "a ver que pasa" y en caso del fracaso, la explicación que se encuentra normalmente, está soportada en que "era un piloto y se hacen los ajustes" luego, en ocasiones se llega con participaciones diferenciales significativas en la relación existente, entre la planificación (1%) y la ejecución (99%), lo cual significa que solo el uno por ciento genera acciones de mejoramiento, procesos innovadores, y espacios creativos en busca del desarrollo de la organización, mientras el 99% ejecuta los programas con poca o ninguna incidencia en la parte de la planificación.

En éstos casos se ha delegado la responsabilidad de trabajo que ha de hacer el trabajador, al directivo. Luego, el directivo deberá pensar

en todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas de realización y ejecución al trabajador² que en muchos casos terminan en realizar separaciones estructurales, dejando con exclusividad a las áreas de staff o asesoras, o un grupo determinado (muy pequeño en cada área, normalmente el jefe en cada dependencia) la función de planeación y programación, encargándose del diseño, unificación y elaboración de procedimientos y tareas a realizar en forma detallada orientada a todos los niveles de la organización, actividades que se imponen bajo el nombre de instrucciones administrativas y por consiguiente, éstos grupos o dependencias pretenden incluir la totalidad de las actividades con las múltiples opciones de los eventos o alternativas viables, que en muchas sobredimensionan las capacidades operativas en los niveles inferiores de la organización ante la normalización de los procesos, sin tener en cuenta o haciendo caso omiso de las características específicas del entorno en donde se aplicará el procedimiento, convirtiendo la instrucción en obligatoria y prácticamente negando la posibilidad de modificaciones para ajustarla a las necesidades situacionales.

En las organizaciones, con características como las descritas,

la función gerencial, se orienta hacia la dirección o coordinación del sistema administrativo de ejecución, para mantener un desarrollo evolutivo tendiente a "lograr adelantar el trabajo pendiente para estar al día". Esta función gerencial se atribuye única y exclusivamente a quienes ocupan cargos de jefatura administrativa o dirección con personal a cargo, lo que implica que los aspectos relacionados con la administración y dinamización de los procesos se refleja expresamente en dichos cargos, y el resto de empleados o funcionarios, se encuentran en la posición de esperar a recibir instrucciones u órdenes, es decir, a que le determinen la actividad



e implementación de las instrucciones administrativas, luego se puede observar con claridad la separación o diferenciación en cada área entre quienes ocupan cargos gerenciales y quienes tienen a su cargo la responsabilidad de la ejecución operativa de los procesos de la organización..

Como se ha podido observar, se encuentra descrita una organización que, involucrada en los volúmenes de actuaciones, está dedicada a la administración de la ejecución para un desarrollo evolutivo, posiblemente congestionada, por los atrasos en las actividades, que no permiten actualizarse con el entorno administrativo. Los avances tecnológicos se adquieren con desventajas significativas, como efecto de la aplicación o acomodación de los procesos a la estructura orgánica y la consolidación de procedimientos, en torno a complejas medidas de

laboral, "porque la estructura administrativa de la organización y los volúmenes de actividades y documentos" no le permiten participar activamente en el diseño

aseguramiento de controles o poca incidencia de la confianza administrativa, lo que implica que la organización dedica sus mayores esfuerzos a la ejecución de los programas.

Hacia la nueva organización

La evolución de las organizaciones ha sido dinámica, con rápidos procesos de transformación, ocasionados por el ámbito competitivo, generado entre el entorno social y el empresarial, amparados en los avances tecnológicos en los sistemas de comunicación, que han permitido la difusión instantánea y simultánea de la información, situaciones que exigen, tanto a las organizaciones como al sistema social, una constante actualización y unificación de la aplicación de tecnologías simplificadoras de actividades, en busca de tiempo para realizar otro tipo de actividades.

La nueva organización, en el presente siglo, considera los procesos de transformación, orientados hacia la flexibilización de la estructura para que la acción empresarial funcione y opere en forma interactuada, de manera que prevalezca lo importante sobre lo urgente, con el fin de acelerar la velocidad de la rentabilidad a través de la eficiencia y la eficacia de las operaciones, en donde los costos y gastos en que incurre la organización adquieren con mayor rigurosidad la connotación total del concepto de inversión.

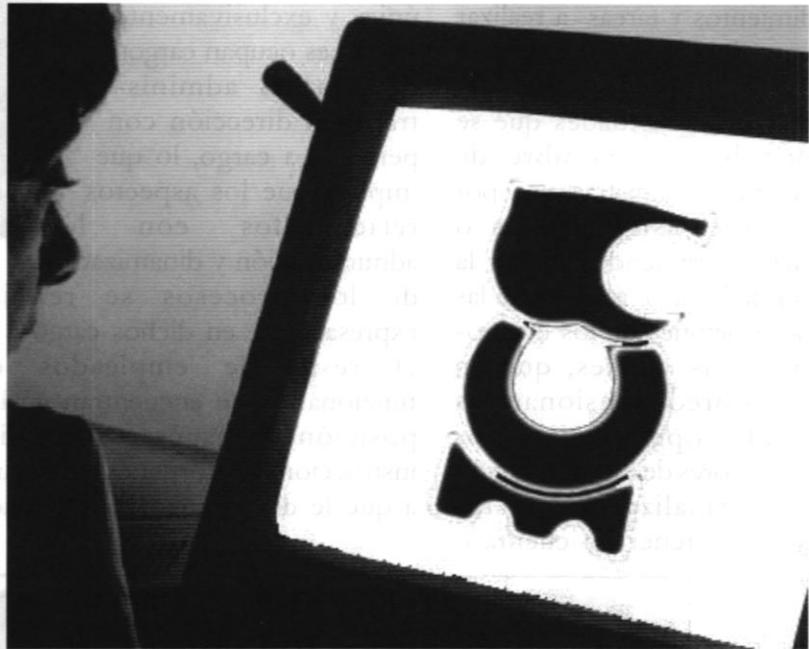
Las estrategias, también medidas, en términos de inversión, se diseñan en forma asertiva, para

lograr un efecto multiplicador en el menor tiempo posible, en forma tal que el retorno acelere la rotación de la inversión y se incremente la rentabilidad.

Las organizaciones han realizado esfuerzos representativos para identificar plenamente sus ventajas competitivas, mediante, la diversificación de sus productos y

a la base y viceversa. Este modelo tradicional de mando y control donde las ordenes vienen de los altos mandos y el resto de los individuos de la pirámide, las cumple o las transmite a los que hacen el trabajo se volvió obsoleta

Este esquema, del entorno empresarial obliga a repensar el modelo administrativo tradicional.



servicios y la administración del portafolio de los mismos, para lograr, como acción proactiva que el producto se convierta en ventaja competitiva del cliente, luego la calidad del producto está fundamentada en la medida en que se constituya en el principal insumo competitivo del cliente.

Ante este panorama las organizaciones están obligadas a ser mas flexibles, ya no pueden esperar a que los cambios sugeridos por la cúpula de la pirámide organizacional se demore en llegar

Se necesita que las decisiones se tomen por las personas que están mas cerca del trabajo y del cliente: las personas de la base, las de contacto con el cliente deben tener mucha autonomía con responsabilidad para decidir apoyados en una estrategia básica que les permita, resolver por los altos directivos de la empresa⁴ es necesario cambiar el esquema planteado por Henry Ford "un trabajador sin mente", que no tiene responsabilidad o poder de decisión, que solo cumple con una descripción de funciones que le

han entregado previamente y es controlado por el supervisor de mirada vigilante” (Sally Helessen)

Las organizaciones, en el transcurso de su evolución otorgaron prioridades a diferentes aspectos como el capital, la tierra, la forma de organización, para realizar los procesos de producción de bienes y servicios, pero éste paradigma también se transformó involucrando al cliente como parte fundamental del proceso y como

En esta nueva era del conocimiento, toma fuerza el llamado “trabajador del conocimiento”

parte constitutiva del recurso. Se logró implementar acciones administrativas de todos los recursos con esfuerzos en la adquisición de tecnología de punta, maximización en las finanzas y perfeccionamiento de la calidad.

El ser humano, como partícipe importante en los procesos productivos, fue asimilado a la producción, es decir, se buscó una especialización sistematizada, fue valorado como un activo, con limitaciones funcionales para que realizara la máxima productividad como resultado de la eficiencia y eficacia, y lograr incrementar la rentabilidad de la organización; pero, ésta situación también se revaluó porque el ser humano comenzó a realizar acciones tendientes a sustituir la mecanización de las actividades que había logrado, utilizándolas para su servicio y dinamizando los procesos productivos.

En igual forma, presta especial atención a la concepción del recurso humano, que lo involucra

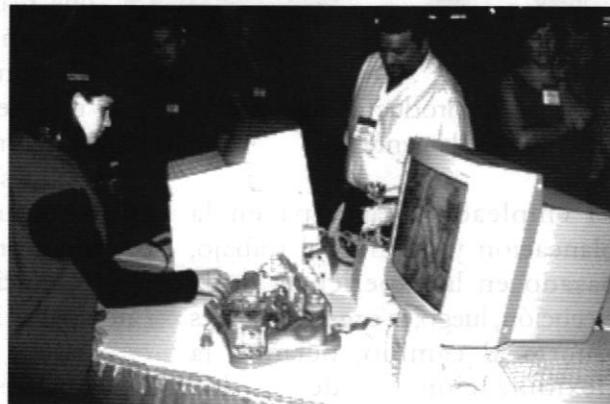
como parte integral del negocio de la organización, lo que implica que lo considera como cliente productivo y no como recurso, sino como insumo importante para los resultados de los productos tangibles o no, y los servicios.

En esta nueva era del conocimiento, toma fuerza el llamado “trabajador del conocimiento”, quien pasó rápidamente del campesino y sirviente doméstico a finales del siglo XIX a obrero de fábrica de principios del siglo XX y de allí a trabajador del conocimiento de finales del siglo. Este cambio tan veloz es una de las causas de la modernidad y postmodernidad. Los campesinos sirvientes y obreros aprendieron todo lo que necesitaban saber para el resto de su vida, en un tiempo relativamente corto.

El trabajador del conocimiento, no está basado en la experiencia, como ha sido lo común del trabajador manual. Se basa en el “aprender”; el acceso a estos trabajos requiere educación formal, los trabajos que le dará la nueva sociedad están basados en el liderazgo y aprender a aprender⁵ de la persona que durante toda su vida continuará aprendiendo pues no existen los países pobres, solo ignorantes⁶

Los avances tecnológicos, especialmente en los sistemas de comunicación, han logrado la celeridad en los procesos para la adquisición de información con las características de simultaneidad e inmediatez, características que hacen parte de la gestión administrativa en la contribución con los factores de tiempo y asertividad para lograr racionalización efectiva de los costos.

Los conceptos sobre avances tecnológicos y las comunicaciones que tienen las personas, han superado la misma tecnología y comunicación, situación que ha creado un gran componente de presión sobre la administración, para que la organización esté en búsqueda continua de simplificadores de la gestión con sistemas tecnológicos adecuados y actualizados.



La organización, considera que cada persona que interviene, directa o indirectamente, en cualquier actividad de un proceso,

aplica sus conocimientos y habilidades de tal forma que participa activamente en la “Determinación” y “Administración” de los procesos y de hecho en los productos, dado que en las organizaciones “ya no se compite

paralelamente a la gestión ordinaria de la dependencia.

La relación Poder – Dependencia disminuye, con efectos en la creatividad bajo la comprensión de la diferenciación de funciones entre los cargos de jefatura y los subordinados, lo cual incide también, en la disminución del posible autoritarismo otorgado por el poder jerárquico, para llegar a una cogestión en este tipo de relación, y lograr conjuntamente de manera eficaz el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

mejorar el crecimiento, presupuesto integral y controles proactivos.⁸

A continuación se enumeran algunas transformaciones que se han presentado en las organizaciones y en los conceptos de las personas ocasionados por la influencia o efecto de la globalización y la internacionalización de la economía, hechos que las personas han recibido dados los adelantos tecnológicos, especialmente, en las comunicaciones que permiten llegar en forma simultanea, con gran cobertura y en tiempos mínimos.



Esto implica que, la mayoría de las personas en la organización, no se quedan solamente en una posición “determinista” a la espera de los trabajos, sino que hacen aportes significativos para dinamizar los procesos e incrementar la productividad, para lograr mayor rentabilidad organizacional, y el éxito depende de las actividades que realicen cada una de las personas, es decir, de la gestión implementada por

solo con los productos, sino con el buen uso de la gente”⁷

El empleado participa en la planeación y diseño del trabajo, basado en la experiencia de la ejecución, luego, la organización es abierta al cambio, permite la flexibilización de los procedimientos, otorga autonomía administrativa a través de los procesos de delegación, para generar empoderamiento y distribución de liderazgo con proyectos o procesos específicos, a realizar en tiempos predeterminados que funcionen

cada uno de los integrantes de la organización, para contribuir al desarrollo sostenible, generando acciones innovadoras que le permitan prever (no adivinar) el futuro, anticipándose a los hechos (no apagar incendios).

Los procesos de gestión en el nuevo milenio, estarán mucho más relacionados con el comportamiento y se centrarán en las cuestiones claves concernientes a los recursos humanos: aprendizaje, visiones basadas en el equipo, procesos de gestión de recursos humanos, incentivos para

Los conceptos sobre avances tecnológicos y las comunicaciones que tienen las personas, han superado la misma tecnología y comunicación

DE

A

Economía Nacional
 Competencia
 Productos internos
 Fronteras cerradas
 Mercado de demanda
 Mercados nacionales
 Objetivos propios.
 Jefe Autoritario
 Protocolo
 Planeación estratégica
 Trabajo individuales
 Especialización
 Complejidad
 Qué se hace
 Cómo se hace
 Control Externo
 El cliente conoce los productos

Economía Internacional
 Competitividad
 Productos Multinacionales
 Fronteras abiertas
 Mercado de ofertas
 Mercados internacionales
 Objetivos como parte del contexto
 Líder
 Protocolo informal
 Pensamiento
 Trabajo en equipo, interdisciplinario
 Liderazgo situacional
 Sencillez, simplicidad.
 Por qué se hace
 Para qué se hace
 Autogestión y autocontrol
 La organización conoce al cliente

Finalmente, es necesario comentar que, sobre cada uno de los ítems contemplados en este escrito, se encuentran varios documentos y textos que incluyen diversidad de descripciones pormenorizadas a partir de la teleología correspondiente a cada temática, marcos teóricos, definiciones, estructuras diseño de metodologías y orientaciones tendientes a suministrar alternativas de solución, en muchos casos, en presentaciones en forma de "recetas de prescripción médica" pero que en últimas le corresponde

a cada persona interesada en implementar acciones para el incremento de la gestión, diseñar y aplicar su propia metodología ajustada a las necesidades y especificaciones, en relación con la organización en que se encuentre desempeñando, bajo la concepción clara de los componentes técnicos, administrativos y funcionales y los objetivos perfectamente identificados, por cuanto a partir de éstos se comienza a realizar acciones de mejoramiento de la gestión organizacional.

¹ Gerencia y planeación estratégica, Sallenave Jean Paul Norma 1.993

² Imágenes de las organizaciones Gareth Morgan P19

³ La administración del futuro Carlos Alberto Huertas Revista Universidad del Valle 2000 p9

⁴ HELSEN, Sally Liderar desde la base en el líder del futuro Deusto 1.996 p.48

⁵ La condición post moderna Françoise Lyotard

⁶ Drucker peter La nueva sociedad de las organizaciones su visión p 230

⁷ La inteligencia emocional en la empresa Daniel Golman p23

⁸ Management siglo XXI Subir Chowdhury p.130