

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL DESDE LA ÓPTICA
DEL ADMINISTRADOR INDUSTRIAL**

**PAOLA ANDREA GIRALDO CALVO
BEATRIZ ELENA MEJÍA LÓPEZ
JHONNY MANUEL TRUJILLO CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL DESDE LA ÓPTICA
DEL ADMINISTRADOR INDUSTRIAL**

**PAOLA ANDREA GIRALDO CALVO
BEATRIZ ELENA MEJÍA LÓPEZ
JHONNY MANUEL TRUJILLO CASTAÑEDA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para
obtener el grado de Administrador Industrial**

**JOHN JAIRO SÁNCHEZ CASTRO
Director proyecto de grado**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, junio de 2015

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este proyecto trascendental en nuestras vidas, queremos dar gracias en primer lugar al gran Arquitecto del universo por permitirnos vivir esta enriquecedora experiencia.

En segundo lugar a nuestros padres, hermanos, esposos e hijos, que coadyuvaron en el logro de las metas, cuántas noches en vela, de espera, tiempo dejado de compartir pero que al final se traduce en la culminación exitosa de este proyecto.

Finalmente agradecer a dos aliados estratégicos que en este proceso contribuyeron a estructurarlo, nos brindaron información, aportaron sus conocimientos y experiencias, hacemos especial referencia a John Jairo Sánchez Castro, Asesor y Director del programa de Administración Industrial y a Jenny Viviana Quiceno, Profesional del Observatorio de Egresados UTP, nos demostraron que con paciencia y perseverancia se logran los sueños propuestos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. MARCO REFERENCIAL	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.2 MARCO CONCEPTUAL	33
4.2.1 Modelos gerenciales	34
4.2.2 Capital humano	34
4.2.3 Gestión por competencias	34
4.2.4 Gerencia estratégica	35
4.2.5 Realización personal	35

4.2.6 Felicidad laboral	36
4.3 MARCO LEGAL	36
4.4 MARCO SITUACIONAL	37
5. DISEÑO METODOLÓGICO	39
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
5.2 ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	39
5.2.1 Delimitación temática (teórica).	39
5.2.2 Delimitación temporal.	39
5.2.3 Delimitación espacial	40
5.3 DISEÑO ESTADÍSTICO	40
5.3.1 Definición de la población	40
5.3.2 Definición de la muestra	40
5.3.3 Técnicas y procedimientos para la recolección de la información	40
6. DIAGNÓSTICO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ACTUAL PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL	42
6.1 PRESENTACIÓN	42
6.2 ANÁLISIS DE LOS CONTENIDOS TEMÁTICOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL A NIVEL NACIONAL	43
6.2.1 Análisis de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama)	43
6.2.1.1 Análisis de la asignatura “Fundamentos de administración” (Semestre N°1).	44
6.2.1.2 Análisis de la asignatura “Teoría de las organizaciones” (Semestre N°2).	45

6.2.1.3 Análisis de la asignatura “Planeación y Control” (Semestre N°4	46
6.2.1.4 Análisis de la asignatura “Análisis y diseño organizacional” (Semestre N°5	47
6.2.1.5 Análisis de la asignatura “Planeación y control de la producción” (Semestre N°5).	48
6.2.1.6 Análisis de la asignatura “Gerencia Empresarial” (Semestre N°6).	49
6.2.1.7 Análisis de la asignatura “Gestión del Talento Humano” (Semestre N°8).	50
6.2.2 Diagnóstico del enfoque administrativo en el Programa de Administración Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama).	51
6.2.3 Análisis de la Universidad Tecnológica de Pereira	52
6.2.3.1 Análisis de la asignatura “Teorías organizacionales y administrativas” (Semestre N°2).	52
6.2.3.2 Análisis de la asignatura “Comportamiento organizacional” (Semestre N°3).	54
6.2.3.3 Análisis de la asignatura “Administración del Talento Humano” (Semestre N° 5).	56
6.2.3.4 Análisis de la asignatura “Gestión de la Calidad” (semestre N°6).	57
6.2.3.5 Análisis de la asignatura “Teoría general de sistemas” (Semestre N°7).	58
6.2.3.6 Análisis de la asignatura “Sociología Empresarial” (Semestre N°8).	58
6.2.3.7 Análisis de la asignatura “Procesos administrativos” (Semestre N°9).	60
6.2.3.8 Análisis de la asignatura “Gestión Pública” (Semestre N° 9).	61
6.2.3.9 Análisis de la asignatura “Sistemas de Planeación” (Semestre N°10).	62
6.2.4 Diagnóstico del enfoque administrativo en el Programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira	64

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	73
7.1 PRESENTACIÓN	73
7.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EGRESADOS	73
7.2.1 Tipo de rol	74
7.2.2 Sector de desempeño	75
7.2.3 Sector económico	75
7.2.4 Teorías administrativas y/o modelos gerenciales	77
7.2.5 Grado de aplicación de las teorías administrativas aprendidas	78
7.2.6 Aplicabilidad de las teorías administrativas impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira	80
7.2.7 Enfoque administrativo del propietario o del gerente	81
7.2.8 Nivel de autonomía	82
7.2.9 Escenarios de su organización	81
7.2.10 Modelo gerencial aplicado	84
7.2.11 Características de un modelo gerencial ideal	86
7.2.12 Enfoque de un nuevo modelo gerencial	86
7.2.13 Relevancia de los elementos de un modelo gerencial	87
7.2.14 Nuevas tendencias de modelos gerenciales en la región	88
7.2.15 Aporte en la construcción del modelo gerencial.	89
7.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR ESTUDIANTES	90

7.3.1 Características de un modelo gerencial	90
7.3.2 Enfoque del nuevo modelo gerencial	90
7.3.3 Elementos del modelo gerencial	90
7.3.4. Tendencias de los modelos gerenciales	91
7.3.5 Aporte a la construcción del modelo gerencial.	91
8. MODELO GERENCIAL (ESTRUCTURA Y COMPONENTES)	92
8.1 PRESENTACIÓN	93
8.2 ESTRUCTURA DEL NUEVO MODELO GERENCIAL	95
8.2.1 Bienestar integral	97
8.2.2 Realización personal.	99
8.2.2.1 Realización profesional.	100
8.2.2.2 Factor familiar	105
8.2.3 Felicidad empresarial	106
8.2.3.1 La felicidad laboral	106
8.2.3.2 Concepto de felicidad empresarial	107
8.2.4 Esfuerzos conjuntos.	109
8.2.5 Fluidez de resultados	112
8.2.5.1 El trabajo en equipo	113
8.2.5.2 Mejora en la comunicación	114
8.2.5.3 Desarrollar a las personas	116

8.2.6 Mayor rentabilidad.	117
8.3 GENERADORES	120
8.3.1 Ambiente laboral.	120
8.3.2 Competencias laborales.	120
8.3.3 Control y desempeño gerencial	121
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125
WEBGRAFÍA	126
ANEXOS	129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales teorías administrativas.	26
Tabla 2. Comparativo sobre los aspectos relevantes de los planes de estudio analizados.	68
Tabla 3. Rol	74
Tabla 4. Sector.	75
Tabla 5. Sector económico.	76
Tabla 6. Resultados de otros sectores económicos.	76
Tabla 7. Teorías administrativas y/o modelos gerenciales.	78
Tabla 8. Calificación del grado de aplicación de las teorías administrativas aprendidas en el programa de Administración Industrial.	79
Tabla 9. Aplicabilidad de las teorías administrativas impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.	80
Tabla 10. Enfoque administrativo del propietario o del gerente.	81
Tabla 11. Nivel de autonomía.	82
Tabla 12. Escenarios de su organización.	84
Tabla 13. Modelo gerencial aplicado.	85
Tabla 14. Otros modelos gerenciales aplicados.	85
Tabla 15. Características de un modelo gerencial ideal.	86
Tabla 16. Enfoque de un nuevo modelo gerencial.	87

Tabla 17. Relevancia de los elementos de un modelo gerencial.	88
Tabla 18. Nuevas tendencias de modelos gerenciales en la región.	89
Tabla 19. Aporte en la construcción del modelo gerencial.	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Competencias generales del Administrador Industrial UTP.	67
Figura 2. Rol	74
Figura 3. Sector.	75
Figura 4. Sector económico.	77
Figura 5. Teorías administrativas y/o modelos gerenciales.	78
Figura 6. Calificación del grado de aplicación de las teorías administrativas aprendidas en el programa de Administración Industrial.	79
Figura 7. Aplicabilidad de las teorías administrativas impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.	80
Figura 8. Enfoque administrativo del propietario o del gerente.	82
Figura 9. Nivel de autonomía.	83
Figura 10. Escenarios de su organización.	84
Figura 11. Modelo gerencial aplicado.	85
Figura 12. Modelo gerencial del Administrador Industrial.	96
Figura 13. Esquema conceptual de Bienestar Integral.	98
Figura 14. Desarrollo profesional al interior de las organizaciones.	101
Figura 15. Secuencia valor del ejercicio profesional.	104
Figura 16. Plenitud familiar.	105
Figura 17. Identificación de motivadores personales.	108

Figura 18. Conceptualización de esfuerzos conjuntos.	111
Figura 19. Pilares de la fluidez de resultados.	113
Figura 20. Alto rendimiento sostenido.	116
Figura 21. Enfoque de la rentabilidad en la organización.	118

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta a egresados	129
Anexo B. Formato encuesta a estudiantes Programa Administración Industrial	135
Anexo C. Información recopilada encuesta egresados del Programa Administración Industrial	138
Anexo D. Encuestas diligenciadas por los estudiantes del Programa de Administración Industrial	138

RESUMEN

El diseño de un nuevo modelo gerencial representa una opción concreta de generar valor a la estadía en la universidad a lo largo de todo el proceso académico, pues con la materialización del proyecto se estará haciendo un aporte al campo de la administración, en la medida en que se comparte una visión de gerencia que responde a las expectativas del Administrador Industrial Universidad Tecnológica de Pereira, a fin de contribuir responsablemente al desarrollo económico y social de la región y el país. Para ello la investigación requirió de un estudio que de manera más profunda que permitió evidenciar la postura crítica y visionaria con relación al método de dirigir una organización de manera integral.

El modelo le apunta a una visión organizacional en la que se evidencien los beneficios entre empresa y colaboradores sobre un escenario construido a partir de la sinergia, unificando expectativas y haciendo posible que fluyan constantemente las ideas, respaldadas por innovación, creatividad y efectividad. El eje central de la propuesta lo constituyen las personas, más que la humanización de las organizaciones, se busca una concientización y un cambio de paradigma sobre el rol del individuo en la empresa, su interacción con la operación de la misma y el valor único que le puede ofrecer desde su concepción como ser humano y desde su competencia profesional.

De igual forma se plantea que la empresa misma puede brindar a cada individuo la posibilidad de construir y generar valor en términos de su crecimiento personal, factor que actúa como garante del desempeño laboral y por consiguiente es conducente a mejores resultados corporativos.

El modelo gerencial propuesto se fundamenta en la construcción de una cultura organizacional en las empresas que se caracterice por fomentar un estado de felicidad empresarial a partir del bienestar integral de todos los colaboradores. Lo que plantea el modelo, es que si se potencian los talentos de las personas, si se escuchan sus anhelos, sueños y proyectos, y a su vez estos se alinean con los fines organizacionales se tendrán mejores resultados. Las empresas ganarán posicionamiento, reconocimiento e imagen. Así entonces, en la medida en que se establecen grupos de trabajo generadores de valor a través del conocimiento y la innovación, los esfuerzos serán conjuntos, los resultados más que forzados serán fluidos, incidiendo directamente en la renta y en la sustentabilidad del negocio. El proceso de implementación del modelo debe ser asimilado y direccionado en primera instancia por el área directiva de las empresas. Una vez exista la voluntad,

el personal tendrá la posibilidad de apreciar el nuevo enfoque estratégico, conocer, comprender y compartir sus bondades y participar con ideas y criterio en la retroalimentación de los componentes planteados en la propuesta del modelo gerencial, de acuerdo a su expectativas.

ABSTRACT

The design of a new management model represents a particular option to generate value to stay in college throughout the academic process, because with the realization of the project will be making a contribution to the field of administration, insofar a vision of management that meets the expectations of the Manager Industrial Technological University of Pereira, to responsibly contribute to economic and social development of the region and the country is shared. To do the research required a study more deeply evidence that allowed criticism and visionary stance with regard to the method of running an organization holistically.

The model takes aim at an organizational vision that benefits between company and employees on a stage constructed from synergy evidencing unifying expectations and enabling constant flow of ideas, backed by innovation, creativity and effectiveness. The centerpiece of the proposal is people, rather than the humanization of organizations, an awareness and a paradigm shift on the role of the individual in the company, its interaction with the operation of the same and the only value that is sought You may be offered from conception as a human being and from their professional competence.

Similarly it is proposed that the company itself can provide each individual the ability to build and deliver value in terms of personal growth, a factor that acts as guarantor of job performance and therefore is conducive to better corporate results. The proposed management model is based on building an organizational culture in companies characterized by a state enterprise to promote happiness from well-being of all employees. Which raises the model is that if people's talents are enhanced if their hopes, dreams and plans, are heard and in turn these are aligned with organizational purposes will have better results. Companies gain position, recognition and image. So then, to the extent that generators working groups established value through knowledge and innovation, will be joint efforts, the results but will be forced fluids, directly affecting income and business sustainability.

The implementation process model should be embraced and addressed in the first instance by the directive area businesses. Once the will exists, the staff will be able to appreciate the new strategic approach, know, understand and share its benefits and participate with ideas and criteria on feedback from the components outlined in the proposed management model, according to your expectations.

INTRODUCCIÓN

Como futuros Administradores Industriales y como seres humanos generadores de cambio y prosperidad, se enfrenta el reto profesional y personal de diseñar un modelo gerencial con un alto grado de innovación y creatividad, que permita concebir de una manera más humana la administración y dirección de las organizaciones. Para esto se plantea un escenario de reinvención del concepto de gerenciar, con un enfoque que tienda al logro de las metas empresariales involucrando un ambiente dinámico al interior de la gestión, visto desde la perspectiva del Administrador Industrial. Son fundamentales los cimientos contruidos a partir del conocimiento adquirido en la academia y desde la experiencia como estudiantes, trabajadores, ciudadanos, es decir, como entes socialmente activos que viven y sienten la administración de manera tácita e implícita.

La presente propuesta de investigación tratará de acercar las organizaciones de manera clara y contundente al individuo, visto este como capital sustancialmente trascendental en todos y cada uno de los procesos que cualquier compañía maneje. Para ello se plasmará un modelo gerencial en donde se entrelace de manera armónica conceptos de productividad, eficiencia, calidad, responsabilidad social y corporativa, clima laboral y flexibilidad óptima de procesos a fin de rescatar las cualidades y bondades que pueda ofrecer una compañía al igual a las que cada colaborador de ésta, esté en capacidad de potencializar y aportar.

El proyecto de grado marca lo que puede definirse como el proyecto de vida de cada uno de los autores, ya que los resultados obtenidos a partir de la investigación promoverán la participación continua en los procesos de la rama de la Administración, al presentar un aporte en el que se cree porque puede enriquecer la teoría sobre la gestión organizacional a partir de la aplicabilidad del modelo en condiciones prácticas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la evolución de la teoría administrativa se han formulado diversos planteamientos de tipo descriptivo acerca del funcionamiento interno y externo de las organizaciones que han dado explicación al comportamiento de los factores determinantes e inherentes de las empresas, tales como el estudio de la producción, la modelación financiera, la estructura comercial, la gestión del talento humano, control interno y sistemas de calidad, composición de la cadena de abastecimiento y distribución, entre otras.

Sin embargo, y pese a la sensación donde todo está descrito, analizado y estructurado, siempre se generan necesidades de mejoramiento de acuerdo a las ambiciones de cada organización, las cuales vislumbran un escenario inexplorado en términos de encontrar nuevas maneras de direccionar la estrategia de la organización, que lleven a ésta a desarrollar el potencial de las personas, haciendo que se descubran sus habilidades innatas e incentivando las que se pretende que existan mediante un acompañamiento continuo y eficaz .

El enfoque administrativo en términos coyunturales se ha impartido desde la academia y dentro de las mismas organizaciones con la premisa de forjar empresas productivas bajo la premisa de optimizar recursos y maximizar utilidades, para lo cual se considera como válido hacer uso de recursos económicos, tecnológicos e intangibles donde el recurso humano es uno más y difícilmente se profundiza en el grado en el que se debiera hacer, puesto que la base de cualquier entidad sin importar su razón social son y serán las personas; finalmente la empresa se constituye a partir de un objetivo que involucra los aportes que cada individuo sea capaz de proporcionar desde su capacidad cognitiva, física, actitudinal y moral.

Por otra parte, a menudo se presentan casos al interior de las organizaciones, donde los colaboradores no sienten que puedan alcanzar sus sueños y metas personales simultáneamente con el ejercicio de su labor, no guardan esperanzas de realizarse como seres felices y la pasión no hace parte de su día a día. Lo anterior expone un problema evidente para las empresas, pues se puede fácilmente obviar esta situación en la ejecución de los procesos, llegando a verse perjudicada por una especie de mal invisible traducido en bajo rendimiento del personal por aspectos relacionados con la motivación, no solo desde una

perspectiva interna, sino a su vez externa, al tratarse de cuestionamientos propios de la condición humana con respecto al estado ideal, desde el ámbito profesional y estrictamente personal.

Es entonces cuando la creación de un modelo gerencial que dé solución a la problemática planteada, se hace necesario un modelo que fusione elementos de bienestar colectivo para los miembros de una organización, con estrategias innovadoras para la obtención de los resultados esperados, además que tenga como fundamento un estado en el cual el trabajador no adapte su personalidad a la cultura o imagen de la corporación, sino que esta última adopte las cualidades intrínsecas de cada colaborador a sus pretensiones económicas y de competitividad, donde se presente un continuo gana-gana, desde un ambiente “Feliz” que contribuya a lograr los fines misionales de la compañía y los propios de cada miembro. Por lo tanto surge la pregunta de investigación que se plantea a continuación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un modelo gerencial desde la visión del Administrador Industrial, que guarde equilibrio y armonía entre los objetivos de las organizaciones y los de las personas que las conforman?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En este punto se enuncian las preguntas que desagregan el problema de investigación y estructuran el orden en que se debe abordar el proyecto:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico del pensamiento administrativo actual a partir de las teorías y modelos que se enseñan en los programas de Administración Industrial a nivel nacional?
- ¿De qué manera se puede sustraer la opinión del Administrador Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira sobre las características con las que debe contar un modelo gerencial basado en la innovación, el éxito de los procesos y la gestión integral del capital humano?
- ¿Cómo diseñar la estructura del modelo gerencial, sus componentes diferenciadores y específicos, así como determinar su efectividad al momento de aplicarse?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo gerencial, que basándose en la visión del Administrador Industrial, logre equilibrar y armonizar los objetivos de las compañías con los sueños y objetivos de las personas que trabajan para ellas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del pensamiento administrativo actual a partir de las teorías y modelos que se enseñan los programas de Administración Industrial a nivel nacional.
- Realizar un estudio que permita sustraer la opinión del Administrador Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira sobre las características con las que debe contar un modelo gerencial basado en la innovación, el éxito de los procesos y la gestión integral del capital humano.
- Diseñar la estructura del modelo gerencial, sus componentes diferenciadores y específicos, así como determinar su efectividad al momento de aplicarse.

3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación busca formular un modelo gerencial que permita exponer la visión administrativa moderna desde la perspectiva del Administrador Industrial, ante la ausencia de un modelo gerencial que enfatice y relacione los objetivos de la empresa con los de las personas que hacen parte de ésta, entendiéndose que la armonía entre las metas de cada parte puede representar el éxito integral de las organizaciones.

La importancia de la investigación radica en diseñar una manera de gerenciar teniendo en cuenta la capacidad y la potencialidad del recurso humano, apuntando principalmente a la satisfacción del individuo respecto a su trabajo y su desarrollo tanto personal como profesional, con la finalidad de mejorar y optimizar los procesos internos de la organización, mostrando caminos alternos para el alcance de las metas.

Partiendo de la base que de presentarse un escenario de frustración en los trabajadores, tal suceso constituirá una causa probable de entrar en un estado de “bloqueo mental” en el cual la labor que se ejerza en la empresa puede verse afectada, ya que se ha demostrado que los dilemas internos por los que atraviese una persona influyen en sus actividades diarias y en su manera de asumir sus responsabilidades; por consiguiente la estructura del modelo debe incluir una estrategia que minimice tales riesgos.

Así entonces, se sabe que la pasión es un elemento dinamizador del éxito, tanto en las organizaciones como en la vida personal. Se pretende que el modelo propenda al despertar de ésta a través de la fuerza motivadora que imparte en los seres humanos la posibilidad de alcanzar sus metas personales a la par con las corporativas.

Para el diseño del modelo se deben tener en cuenta los referentes teóricos concernientes a la dirección de las organizaciones donde sea relevante la gestión óptima del talento humano, la responsabilidad social tanto interna como externa, la innovación a la hora de ejecutar los procesos y las nuevas tendencias gerenciales en materia de productividad, dinamismo, motivación y sinergia a nivel colectivo. Entre ellos se encuentran la Biogerencia¹, el Toyotismo, cuyo “argumento central

¹ VELÁSQUEZ OSPINA, Alexis. MBA. Modelo desarrollado.

es que la tecnología necesaria para la implantación del sistema de producción flexible demanda una fuerza de trabajo apta para un proceso laboral donde la inteligencia del obrero debe ser movilizada”², el modelo de organización de la empresa Google que “está siendo innovadora en varios campos simultáneamente, pero es especialmente revolucionaria en los ámbitos de la gestión de los recursos humanos y de la generación de innovación”³; entre otros; los cuales representan bases relevantes para la finalidad del proyecto. Además el resultado de la investigación tendrá incorporado el conocimiento adquirido en el campo de la administración de quienes la realizamos.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario utilizar instrumentos de orden estadístico, como encuestas estructuradas dirigidas a una muestra representativa de estudiantes y egresados del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, donde se evidenció la posición del profesional respecto a las nuevas maneras de gerenciar y administrar, así como se obtuvieron sugerencias que aportaron al desarrollo del modelo objeto de la presente investigación.

En términos de aplicabilidad, la investigación tiene como propósito y fundamento que el nuevo modelo gerencial sea apropiado en un mediano plazo por distintas organizaciones. Para ello se efectuará un proceso de socialización y difusión mediante medios que resulten más eficaces, ya sea de manera virtual, por medio de la publicación de la estructura de la propuesta en la Web, realizando ponencias en escenarios estratégicos o canales de comunicación académicos y empresariales que permitan hacer visible el proyecto planteado.

² VIRTUALNET. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 5:30 p.m. Disponible en http://www.virtualnet.umb.edu.co/virtualnet/.../311ab_MODELOTOYOTISMO.pptx

³ MOMPÓ, Fernando L. Revista Infonomía. Número 66. A fondo, la revolución del management. Entrevista a Bernard Girard. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 6:00 p.m. Disponible en: <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=463&if=66>

4. MARCO REFERENCIAL

El marco de referencia representa un instrumento para comprender el contexto en el cual se desarrolla la investigación, a su vez que sirve para la exposición y el análisis de las teorías, conceptos, enfoques y antecedentes que se consideran representativos para llevar a cabo el estudio y cumplir con el logro de los objetivos propuestos.

La visión que se plantea en esta parte del documento tiene que ver con la manera en la cual se ha concebido la administración, desde sus inicios hasta nuestros días, permitiendo abarcar una idea general sobre la evolución del enfoque organizacional y resaltando conceptos fundamentales que orientan la construcción del análisis del pensamiento administrativo actual clarificando los vacíos que presenta la gestión gerencial contemporánea, lo que sustenta y valida el desarrollo del modelo propuesto.

4.1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación hace parte de una labor en primera instancia de contextualización con el campo de la administración y la gerencia. Es por esto que se hace necesario en principio la construcción de una visión sistémica sobre las diferentes teorías administrativas que han marcado la historia y el desarrollo del concepto de gestión en las organizaciones.

Si bien el diseño de un nuevo modelo gerencial debe incluir aspectos que marquen diferencia frente a las teorías regulares optando por lograr la implementación conceptos organizacionales modernos, no se puede dejar de lado la riqueza conceptual y pragmática del conjunto de escuelas administrativas que han surgido, en especial desde comienzos del siglo XX hasta la fecha. Cada planteamiento teórico representa un aporte particular en el desarrollo del proyecto si se tiene en cuenta que existen diversas maneras de dirigir cada organización, en donde el tratamiento que se le da a los procesos gerenciales muchas veces se ve influenciado por los principios de una o varias de las siguientes grandes teorías.

En la Tabla 1 se presenta un esquema en el cual se aprecia la esencia y funcionalidad de cada una de las teorías que en su momento fueron predominantes y que hoy en día aún siguen teniendo demasiada influencia en la dirección de toda clase de empresas.

Tabla 1. Principales teorías administrativas.

ASPECTO A ANALIZAR	ESCUELA DE ADMINISTRACION CIENTIFICA	TEORIA CLASICA	TEORIA NEOCLASICA
PRINCIPALES EXPONENTES	Formada a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Ingenieros , como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios	Formulada a partir del año 1916 por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros	Sus principales exponentes son Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale y Harold Koontz.
OBJETIVO	Aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario	Aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales	Definir la administración como una técnica social básica, a fin de que el administrador conozca tanto los aspectos técnicos de su trabajo como los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las empresas.
ÉNFASIS	Énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, partiendo de que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. Su enfoque se presenta de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial).	Énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. El enfoque se presenta de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos)	"La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles".(William Newman)
FACTORES PREDOMINANTES	1. Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea. 2. Importancia excesiva del tiempo para la ejecución de las labores. 3. Cuidado analítico y detallado que permitiera la especialización del operario. 4. Reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT).	1. Predominaba la atención en la estructura organizacional. 2. Aparición de las seis funciones básicas de la empresa. 3. Proporcionalidad de las funciones administrativas. 4. División del trabajo y especialización. 5. Importancia de la organización lineal 6. La administración se concibe como una ciencia. 7. Centralización en la toma de decisiones. 8. Visión formal de la organización.	1. Énfasis en la práctica de la administración. 2. Importancia de los principios generales de la administración. 3. Profundización en los objetivos y en los resultados. 4. División y especialización del trabajo. 5. Distribución de la autoridad y la responsabilidad. 6. Reconocimiento de imprescindibilidad para la planeación.
PRINCIPAL CARACTERISTICA	Especificidad en las tareas desde una visión totalmente técnica y mecanicista.	Se parte del todo organizacional y de su estructura para alcanzar la máxima eficiencia.	Conformación del proceso administrativo, (Planear, organizar, dirigir y controlar).

Tabla 1. (Continuación)

ASPECTO A ANALIZAR	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	TEORIA DE LA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUCTURALISTA
PRINCIPALES EXPONENTES	La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1,930 a raíz de los resultados del famoso experimento de Hawthorne.	A partir de la década de 1940 a raíz de las críticas hechas tanto a la teoría clásica como a la de las relaciones humanas se hizo necesario la aparición de una teoría de la organización sólida y amplia que reorientara el mundo de la administración. Algunos estudiosos buscaron en los escritos de Max Weber las bases para tal teoría. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los fines pretendidos.	Nace hacia finales de la década de 1950 debido a la decadencia de la teoría de las relaciones humanas y del enfoque clásico. Sus principales representantes fueron, Victor A. Thompson, Amitar Etzioni, Talcott Parsons, Peter M. Blau, Reinhard Bendix y Robert Prethust, bajo la fuerte influencia de Max Weber y Levy Strauss.
OBJETIVO	Humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología	Máxima eficiencia de la organización	Equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano.
ÉNFASIS	Enfatiza en los valores humanísticos desligándose de la visión orientada hacia la tarea, preocupándose por las personas. Surgen conceptos como la integración social y el comportamiento social de los trabajadores. Y se tiene en cuenta principalmente el estudio de los grupos informales en la organización, necesidades y condiciones emocionales de los individuos.	La organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación y en los más mínimos detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades. El énfasis se centra en la previsión del comportamiento, en la especialización, autoridad y el formalismo.	"El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo" ⁴ . La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo.

⁴ BEJARANO, Carlos y REGUEYRA Juan Elías. Teoría estructuralista de la administración. [Internet]. Consultada en julio de 2014. Disponible en: http://www.academia.edu/3571966/teoria_estructuralista_de_la_administracion

Tabla 1. (Continuación)

ASPECTO A ANALIZAR	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	TEORIA DE LA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUCTURALISTA
FACTORES PREDOMINANTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia la organización como grupo de personas. 2. Hace énfasis en las personas. 3. Se inspira en sistemas de psicología. 4. Delegación plena de autoridad. 5. Autonomía del trabajador. 6. Confianza y apertura. 7. Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados. 8. Confianza en las personas. 9. Dinámica grupal e interpersonal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carácter legal de las normas y reglamentos 2. Carácter formal de las comunicaciones 3. Carácter racional y división del trabajo 4. Impersonalidad de las relaciones 5. Jerarquía de la autoridad 6. Rutinas y procedimientos estandarizados 7. Competencia técnica y meritocracia 8. Especialización de la administración 9. Profesionalización de los participantes 10. Completa previsión del funcionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza un enfoque múltiple, organización formal e informal. 2. Fortalecimiento de recompensas materiales y sociales. 3. Estructuración de los niveles jerárquicos (Institucional, gerencia y técnico u operacional). 4. Importancia de la fijación de objetivos organizacionales.
PRINCIPAL CARACTERISTICA	Importancia del factor humano en la administración a partir del estudio del hombre en su entorno social.	Racionalidad en relación con el logro de los objetivos de la organización.	Plantea el análisis de las organizaciones utilizando un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal.

ASPECTO A ANALIZAR	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TEORIA SITUACIONAL O CONTINGENCIAL
PRINCIPALES EXPONENTES	Su principal exponente es Herbert Alexander Simon, otros autores importantes son Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyers.	En la década de los 60 en Estados Unidos, un grupo de científicos sociales desarrolló una teoría basada en el desarrollo planeado de las organizaciones. Los principales representantes fueron Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Jay W. Loisch, Richard Beckhard, entre otros.	La teoría situacional de desarrolla en firme hacia finales de los años sesenta. Es el último y novedoso gran enfoque administrativo sobre el cual actualmente se forjan nuevos modelos. Sus principales exponentes son William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jey W. Lorsch y Tom Burns.

OBJETIVO	Describir, comprender, predecir y controlar el comportamiento o conducta de un individuo, grupo o estructura dentro de las organizaciones con el fin de aumentar la eficiencia en las mismas.	Propiciar el crecimiento y desarrollo de la organización mediante la plena realización de sus potencialidades	Encaminar el diseño organizacional desde un enfoque situacional, direccionado a las demandas ambientales y tecnológicas sin descuidar los procesos y las personas.
-----------------	---	---	--

Tabla 1. (Continuación)

ASPECTO A ANALIZAR	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TEORIA SITUACIONAL O CONTINGENCIAL
OBJETIVO	Describir, comprender, predecir y controlar el comportamiento o conducta de un individuo, grupo o estructura dentro de las organizaciones con el fin de aumentar la eficiencia en las mismas.	Propiciar el crecimiento y desarrollo de la organización mediante la plena realización de sus potencialidades	Encaminar el diseño organizacional desde un enfoque situacional, direccionado a las demandas ambientales y tecnológicas sin descuidar los procesos y las personas.
ÉNFASIS	El énfasis prevalece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas al interior de las organizaciones, profundizando en aspectos relacionados con la motivación humana y los distintos niveles de necesidades o factores a satisfacer. Según Robbins, S. 1999, esta teoría a su vez incluye temas centrales como el comportamiento del líder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos, los conflictos y la tensión en el ambiente de trabajo	Su énfasis se direcciona a cambiar la cultura organizacional de forma planeada mediante el fortalecimiento de equipos de trabajo dentro de un enfoque participativo, donde la administración se comparte con los empleados, además de busca el uso de la tecnología para la elaboración de los procesos y las demandas del entorno. El DO se vale de la investigación para realizar diagnósticos y de la acción para propiciar los cambios en las organizaciones buscando niveles óptimos de eficiencia.	Esta teoría hace énfasis en la interdependencia entre la organización y el ambiente. Gran parte de lo que ocurre en las empresas se da a consecuencia de condiciones externas, razón por la cual este nuevo enfoque busca dar respuestas a contingencias y problemas que por lo general aparecen frecuentemente. Se dice que el ambiente general está compuesto por variables económicas, políticas, tecnológicas, culturales, legales, demográficas y ecológicas, mientras que el ambiente denominado de tarea, lo conforman los competidores, proveedores, entidades reguladoras y cliente. Todo lo anterior es tenido en cuenta por la organización ya que condiciona sus características.

<p style="text-align: center;">FACTORES PREDOMINANTES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de la psicología organizacional a la administración. 2. Importancia de la motivación humana. 3. Comprensión de las necesidades humanas 4. La organización es vista como un sistema de decisiones. 5. Estudio de la conducta individual para la aparición de una conducta organizacional deseada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideración de los individuos como seres humanos. 2. Visión del individuo como persona integral. 3. Importancia de la planeación para la efectividad de las tareas. 4. Énfasis en la colaboración entre personas. 5. Interacción entre la organización y el ambiente. 6. Interacción entre el individuo y la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización es de naturaleza sistémica, es un sistema abierto. 2. Relación estrecha de la organización con las variables externas. 3. Confrontación entre la organización y el ambiente. 4. Noción de competencia profesional. 5. Importancia de la tecnología en el funcionamiento de la empresa.
<p style="text-align: center;">PRINCIPAL CARACTERISTICA</p>	<p>Analiza y concibe la organización desde el punto de vista dinámico de su comportamiento y se interesa de gran forma en el individuo.</p>	<p>Concibe la organización desde un enfoque sistémico con la finalidad de que todas sus partes trabajen conjuntamente con eficacia, otorgando la mayor importancia al desarrollo humano.</p>	<p>Las características de la organización son variables dependientes del ambiente y la tecnología.</p>

De acuerdo a la Tabla 1 en las últimas décadas han existido diferentes teorías que estuvieron en auge en su momento. En cada periodo predominaba una diferente, aunque ha sido técnicamente imposible desatar completamente una teoría de otra, debido a que todo postulado importante contenía bases compatibles con diferentes estilos de administración, que de una u otra manera permanecen vigentes hasta la fecha. Tal fenómeno se da a consecuencia de la existencia de formas de administrar organizaciones que recogen conceptos de una o varias escuelas, presentando así una especie de híbrido en su filosofía organizacional, lo que ocasiona que existan modelos únicos de gerencia dependiendo del tipo de empresa.

Otro factor que se rescata de este panorama general de la Administración, es el hecho de que la mayoría de las teorías estudiadas han surgido de Estados desarrollados, especialmente Estados Unidos de América, del que son oriundos los más relevantes y sobresalientes autores en este campo; esto imposibilita la acogida total de todos estos postulados de administración en países intermedios, es decir, en vía de desarrollo y subdesarrollados o del tercer mundo. Por ejemplo, muchas empresas se han forjado y han venido funcionando en tales lugares desde una perspectiva plenamente localista, pragmática y casi empírica, aun así han sido exitosas y han logrado subsistir en el tiempo, como también muchas otras han desaparecido en el intento. No obstante, el concepto de administración y de gerencia puede llegar a ser mucho más global de lo que pareciera, convirtiendo

todo el sustento teórico simplemente en un polo a tierra, en una buena fuente de consejos para retomar el rumbo y despejar dudas desde un enfoque metodológico, donde cada organización adquiere una identidad propia, una personalidad y un estilo particular de administrar y procesar.

En la actualidad se observa una tendencia marcada en los gerentes y líderes, consistente en buscar la mejor manera de gestionar y liderar sus organizaciones; de tal forma; que se alcance el máximo provecho de los recursos disponibles. En razón a lo anterior, y para efectos de esta investigación, se hace necesario hacer un recorrido por las diferentes modelos gerenciales que podrían servir como insumo para el diseño de la propuesta, los cuales han emergido como complementos modernos a partir de las grandes teorías administrativas ya vistas.

El Empowerment (Empoderamiento) es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Un equipo con empoderamiento se puede definir como grupos de trabajo con empleados responsables de un producto y/o servicio que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Algunas características de los equipos con empoderamiento pueden ser:

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.

- Tienen una actitud positiva y son entusiastas⁵.

De otro lado la prospectiva, que es una nueva ciencia llamada como la ciencia del futuro, se enfoca en la importancia de la visión estratégica, que debe servir a toda organización como parte fundamental de visión de futuro organizacional, en la cual se analizan los estudios que se han efectuado en diversos países, el efecto de la tecnología y las personas en las organizaciones.

Los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy.

Contar con una filosofía de empresa y una visión orientadora es vital para las organizaciones contemporáneas por los constantes cambios en el entorno altamente cambiante y competitivo⁶.

Hoy en día, y para citar un ejemplo de innovación en estilos administrativos, Google es por excelencia la empresa que reinventa dichos estilos. Y lo hace en el espacio de Internet, la plataforma de comunicaciones y comercio que a su vez está revolucionando las formas en que la sociedad se relaciona con su día a día. En su libro *El modelo Google, una revolución administrativa*, Bernard Girard muestra precisamente cómo gran parte del éxito de esta empresa pionera en los sistemas de búsqueda de internet se debe su innovadora administración interna.

Una nueva forma de manejar los recursos humanos que no sólo tiene contentos a sus empleados, sino también a los millones de personas que cada día se hacen parte del crecimiento de esta empresa, que más allá de sus tecnologías de búsqueda se ha convertido en la herramienta clave para nuevas plataformas de comunicación⁷. La empresa maneja el concepto de cambios organizacionales que

⁵ FORERO, Steven. Modelos gerenciales y técnicas modernas. 2008. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 4:20 p.m. Disponible en: <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com>

⁶ ESLAVA Edgar. ¿Qué es prospectiva? 2010. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 5:10 p.m. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>

le ha traído beneficios asombrosos en materia de rentabilidad y estabilidad interna, especialmente en términos del capital humano.

Otro ejemplo de innovación en formas de liderar lo marca la BioGerencia (vida + Gerencia) lo cual significa gerenciar para producir vida. Tradicionalmente la gerencia se ha entendido como administrar para obtener utilidad a través de unos procesos de toma de decisiones. En el modelo Biogerencia también se obtiene utilidad, la diferencia es que este novedoso e interesante modelo fundamenta su sentido en el progreso y crecimiento no solo de la empresa sino también del “colaborador”. En términos generales podemos definir Biogerencia de dos maneras:

- Biogerencia es el arte de gerenciar en función de producir vida digna para las personas, el medio ambiente, el sistema y las organizaciones en general.
- Biogerencia , consiste en generar y garantizar condiciones para que los miembros de la organización y los relacionados puedan desarrollar sus capacidades y talentos, siendo personas exitosas y felices, teniendo como fin la promoción de la vida en todas sus manifestaciones (personas, medio ambiente, organización y país), al tiempo que se logran las metas de la empresa⁸.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

La investigación está respaldada por diversos conceptos en materia gerencial y de desarrollo organizacional. Las bases teóricas proporcionan un elemento importante para determinar la factibilidad del problema de investigación, relacionando estudios en el amplio campo de la administración coherentes con los modelos que direccionan el rumbo de las empresas. A continuación se muestran conceptos claves para la investigación los cuales se han redefinido desde el contexto en el que está inmerso el presente trabajo de grado al ser pilares de la propuesta, desde la visión que se pretende resaltar en el modelo gerencial como Administradores Industriales.

⁷ FAUNDES Arly. Revista Cuadernos de Información. 2008. (22). Reseña del libro "El modelo Google, una revolución administrativa" de Bernard Girard. [Internet]. Página consultada el 13 de marzo de 2014, 10:45 p.m. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97112294009>

⁸ VALOR VIDA. [Internet]. Página consultada el 13 de marzo de 2014. Disponible en: http://valorvida.com/index.php?option=com_content&view=article&id=148:biogerencia&catid=39:temas-empresarial

4.2.1 Modelos gerenciales. Los modelos gerenciales marcan la pauta acerca de la forma como se administrarán las organizaciones, y aunque es difícil que las empresas contemporáneas ante las continuas demandas de diferenciación que afrontan usen un único modelo, es importante definir el enfoque con el que se oriente el estilo de liderazgo a seguir en las compañías; ya que; en gran parte, de esto dependen elementos tan importantes como el empoderamiento, clima organizacional, percepción de justicia en la empresa, modelos salariales equitativos y en general la motivación y los resultados que se obtienen.

Es innegable que aunque los modelos gerenciales marcan una pauta general acerca de la forma de conducir los procesos administrativos en las compañías, en ellos influyen, en gran manera, las particularidades de cada líder, el entorno social, las creencias propias de cada región, los niveles y tipo de educación y en general todos aquellos elementos que hacen a cada empresa única y diferenciada.

4.2.2 Capital humano. Aunque siempre se ha dicho que el capital humano es el activo más importante de una organización, la evolución en las empresas ha venido demostrando que más que ello es el único elemento indispensable; ya que; todos los demás recursos de una compañía dependen de la gestión y manejo que gracias al talento, capacitación y calidades personales le pueda dar cada integrante de la organización.

4.2.3 Gestión por competencias. En un mundo tan cambiante como el actual, donde se desempeña un papel clave en las organizaciones como Administradores Industriales, es necesario aprovechar al máximo las capacidades de los individuos, valorando todas y cada una de ellas para determinar en cuales campos de acción llegan a ser más productivos y competentes. Contar con la capacidad de reconocer todas las experiencias y aprendizajes que las personas poseen, ayudar a fortalecer sus potencialidades que conllevará a ser mejor y más competitivo.

El modelo de gestión por competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social, en esencia constituye una concepción diferente sobre el ser humano, es decir, constituye una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de una organización y mejorar el desarrollo integral del individuo. Un modelo de gestión por competencias debe tener unos elementos necesarios como:

- Selección de personal: para la estructuración de este elemento se debe tener en cuenta perfiles basados en las competencias requeridas, esto se logra a

través de diversas técnicas entre las más comunes están la entrevista y la observación.

- **Evaluación de desempeño:** entendido este como un proceso orientado a determinar las características de un cargo y sus requerimientos para un mejor rendimiento.
- **Formación y desarrollo:** es la capacitación que se necesita para que el desempeño sea cada vez mejor, estas deben surgir de la comparación de los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores.
- **Planes de carrera:** son las rutas promocionales que puede seguir un trabajador dentro de la organización.
- **Remuneración:** es un sistema de compensación que tiene como objetivo reconocer los esfuerzos de valor agregado que las personas aportan en su trabajo.

4.2.4 Gerencia estratégica. Indudablemente el buen funcionamiento de una organización empresarial lo determina las políticas gerenciales que los responsables de su conducción apliquen para darle operatividad al ente empresarial, de tal manera que como Administradores Industriales se debe contar con una relación armónica con la gerencia general de la empresa, donde se toman las decisiones y se establecen las responsabilidades a cada uno de los involucrados en la organización. Debe ser de allí donde salgan las directrices que regirán el sistema de manera equilibrada y se garantice el éxito y eficacia en sus operaciones y procesos.

Ahora bien, el camino para alcanzar las metas y retos de la empresa se da mediante la aplicación de una filosofía cuyo principio radica en tomar las decisiones más acertadas para contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo así a la organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizando el impacto de las amenazas externas, utilizando las fortalezas internas y venciendo las amenazas externas.

4.2.5 Realización personal. Este concepto debe entenderse como el estado individual de máximo bienestar, que abarca todo el conjunto de facetas que vive y experimenta una persona, desde el plano social, laboral y familiar, hasta su plenitud en el ámbito profesional y espiritual. La persona debe ser consciente de

que ha alcanzado sus propósitos, ha cumplido las metas propuestas y ha sido parte activa y fundamental en su entorno.

Cuando se alcanza la realización personal se tiene otra perspectiva acerca de la vida, el ser humano disfruta aún más todos sus momentos y sortea con positivismo cualquier obstáculo, la persona se hace más reflexiva y se convierte en transmisora de conocimiento ayudando a forjar sueños ajenos que hacen valer la pena su estancia por la vida, es cuando se dice que son personas integralmente completas. El modelo gerencial apunta precisamente a lograr este estado en los miembros de las organizaciones, aun estando en éstas.

4.2.6 Felicidad laboral. En términos del nuevo modelo gerencial, la felicidad laboral será el estado de satisfacción individual o personal en el desempeño de las actividades del trabajo, y por tanto generador de bienestar y tranquilidad en otros aspectos. Es un concepto muy ligado a las emociones, básicamente el síntoma principal de esta condición tendrá que ser el agrado espontáneo del colaborador por su oficio en la organización, es decir, que la persona se considere y se sienta feliz de realizar su labor.

Si se logra encontrar el equilibrio perfecto entre las demandas de las empresas y los gustos de sus colaboradores el trabajo lo hará quien le apasione hacerlo y por ende quien esté plenamente capacitado; para tal fin se debe iniciar enfatizando especialmente en el ambiente de trabajo, en la creación de sistemas novedosos de autoridad y control, al igual que incorporando un escenario de fraternidad y compañerismo al interior de las empresas.

4.3 MARCO LEGAL

Con relación al marco normativo referente al trabajo de grado, requisito para obtener el grado de Administradores Industriales y como una obra de propiedad intelectual regida por la regulación en materia de derechos de autor se debe tener en cuenta lo siguiente, que soporta jurídicamente la investigación en este sentido:

- No. 25 del 26 de octubre de 2005. Por medio del cual se reglamentan los Trabajos de Grado para todos los Programas de pregrado.
- Ley 23 de 1982, contiene las disposiciones generales y especiales que regulan la protección del derecho de autor en Colombia.

- Ley 44 de 1993, modifica y adiciona la Ley 23 de 1982.
- Decreto 460 de 1995, por la cual se reglamenta el Registro Nacional de Derecho de Autor.

Por otra parte, en lo que tiene que ver con la aplicación del modelo gerencial por parte de las organizaciones a nivel nacional, se debe garantizar el cumplimiento de los acuerdos y la reglamentación establecida en Colombia en términos de legislación laboral, si se habla de la implementación de un nuevo esquema gerencial y administrativo que reorienta la gestión del talento humano en las empresas.

El derecho laboral colombiano tiene como regulador la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo.

De igual manera las empresas deberán contemplar sus estatutos internos para realizar un ajuste progresivo del modelo propuesto.

4.4 MARCO SITUACIONAL

El entorno en el cual se desenvuelve el desarrollo de la investigación gira alrededor del contexto de las nuevas tendencias al momento de gerenciar o dirigir las organizaciones, entendiéndose que día a día existen mayores niveles de competitividad, así como la presencia de grandes retos corporativos que hacen necesario un alto en el camino en las empresas para reorientar el rumbo que se quiere para el éxito en un mercado volátil y cada vez más complejo. Parte de la reflexión a realizar tiene que ver con la estrategia gerencial que posea cada organización y los frutos que se han conseguido con el modelo gerencial que se maneja en el presente.

El nuevo modelo pretende oxigenar de buen modo la dinámica directiva de todo tipo de empresas, desde el plano regional, nacional y posiblemente mundial, presentando una propuesta que haga visible una novedosa forma de gerenciar, sin importar el sector o la razón social de la empresa.

El fundamento principal radica en el alcance de una armonía progresiva entre los procesos misionales, estratégicos y de apoyo con el buen clima organizacional y la

plena realización del ser humano como parte integral del colectivo. En el logro de estos objetivos tiene vital importancia el Administrador Industrial, como profesional con las competencias necesarias para crear y aplicar modelos gerenciales innovadores, que apunten cada vez más al enriquecimiento de las labores de liderazgo y dirección, en aquellas organizaciones en las que tengan la oportunidad de influir.

La importancia de la investigación radica en la proposición de un modelo de gerencia que llene algunos de los vacíos actuales en materia de dirección organizacional, pues debido a que el entorno empresarial y sobre todos los mercados de competencia perfecta demandan un ritmo acelerado en los procesos organizacionales a fin de alcanzar como principal objetivo la rentabilidad, es preciso sustentar la importancia de incorporar aspectos paralelos al afán de obtener utilidades, especialmente relacionados con el bienestar de las personas que sirven a las empresas y la correlación entre una gestión óptima del capital humano y el crecimiento de la renta.

Por otra parte cabe resaltar que gran en gran medida el desarrollo del estudio se basa en el aporte del programa de Administración Industrial, ya que sobre su estructura académica se pretende explicar cómo y qué se trasmite en las aulas de clase sobre el contexto organizacional, al igual que evidenciar la visión del egresado y futuro profesional respecto a una nueva mentalidad gerencial, capaz de reunir características que complementen los métodos tradicionales de gestión y enriquezcan la teoría administrativa.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico representa la estrategia sobre la cual se ejecutó el proyecto, es decir, es la descripción sobre cómo se investigó el problema. Por tanto incluye los métodos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos, logrando de esta forma el procesamiento y análisis de la información que permita el alcance de los mismos, para de esta manera dar una respuesta válida y coherente al problema de investigación.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto se utilizó el tipo de investigación cualitativa, ya que se recogieron percepciones y opiniones personales además de describir la realidad tal como la experimentan los estudiantes y profesionales del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Dado que, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986); se utilizó este tipo de estudio para evaluar los diversos aspectos, dimensiones o componentes del objeto de estudio; que sumado a las experiencias, conocimientos, y enfoque personal de los investigadores finalmente permitió construir el nuevo modelo gerencial.

5.2 ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.2.1 Delimitación temática (teórica). La investigación ha pretendido llegar hasta la realización de un modelo gerencial desde el punto de vista de los Administradores Industriales, para lo cual se hace necesario conocer las diferentes teorías y modelos administrativos que históricamente han servido como instrumentos para construir la base gerencial que se aplica en las empresas de nuestros tiempos. Se usaron fuentes secundarias de información, es decir fuentes documentales que se consideran material de primera mano relativo al objeto de investigación, así como también tendencias nuevas e innovadoras en el campo del talento humano.

5.2.2 Delimitación temporal. El desarrollo del proyecto se ejecutó en un plazo de un año; para lo cual, en el primer trimestre se realizó el diagnóstico sobre el pensamiento gerencial y administrativo; posteriormente se llevó a cabo la

recolección y análisis de la información, y por último en los dos últimos trimestres se realizó el diseño de la estructura del modelo.

5.2.3 Delimitación espacial. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Pereira, en el marco del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, dado que la información se obtuvo de los estudiantes y egresados de dicho programa. Sin embargo, el modelo resultante no está delimitado en su aplicación a ninguna organización específica, sino que se proyecta para ser aplicado a toda empresa que cuente con la capacidad y voluntad de hacerlo.

5.3 DISEÑO ESTADÍSTICO

5.3.1 Definición de la población. En la realización de esta investigación se contó con dos clases distintas de población, las cuales se definen de la siguiente manera:

N1: Número de estudiantes de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

N2: Número de Egresados del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

N1: 40

N2: 298

TOTAL: 402

5.3.2 Definición de la muestra. De una población total de 40 estudiantes conformada por aquellos que cursaban los dos últimos semestres se obtuvo una muestra de 13 personas, las cuales contestaron la encuesta dirigida a estudiantes. Pese a tener una población de 298 egresados, solo se contó con una base de datos de 275, los cuales fueron convocados para participar en la construcción de un nuevo modelo gerencial, obteniendo una respuesta de 31 personas. Esta última cifra corresponde a la segunda muestra, es decir, la de egresados.

5.3.3 Técnicas y procedimientos para la recolección de la información. El proceso de la recolección de información se llevó a cabo mediante la realización de encuestas estructuradas a estudiantes y egresados, que permitieron adelantar el estudio de opinión acerca de la percepción que se tiene sobre una forma

moderna y novedosa de aplicar las técnicas gerenciales, según la esencia del programa de Administración Industrial.

Se contó con el apoyo del Observatorio de Egresados de la Universidad Tecnológica de Pereira para la realización de la convocatoria para la construcción del modelo gerencial ideal y se trabajó con una base de datos de 275 egresados del programa de Administración Industrial suministrada por el mismo ente.

6. DIAGNÓSTICO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ACTUAL PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

El siguiente diagnóstico permite identificar la teoría administrativa que se imparte actualmente en el programa de Administración Industrial, entendiéndose que la idea principal del modelo gerencial propuesto, es la de que éste sea construido a partir de la visión del administrador. Con base en la información que resultó del diagnóstico se pudo establecer cuáles enfoques se enseñan en la actualidad, relativos a la dirección organizacional y a la gestión administrativa en general, con la finalidad de comprender la relación entre los temas vistos en la academia y la aplicabilidad en las organizaciones, pero principalmente, tener claridad sobre la ausencia de ciertas temáticas en los planes de estudios que podrán definirse en el nuevo modelo gerencial.

6.1 PRESENTACIÓN

Para la construcción de un modelo gerencial resultante de la propuesta del Administrador Industrial, es preciso indagar la raíz de las potencialidades con las que cuenta el profesional en proceso de formación al igual que el egresado. Tales capacidades pueden ser innatas o adquiridas, éstas últimas vistas como el resultado de toda una serie de aprendizajes que van consolidando una filosofía administrativa propia o por lo menos con nuevos elementos e ideas frescas que contribuyan a futuros cambios positivos al interior de las organizaciones.

Por ello es importante analizar los ejes temáticos que corresponden a la formación en materia gerencial y administrativa con los que cuenta el programa de Administración Industrial en Colombia. Actualmente tres universidades del país ofrecen el programa y sus contenidos varían de acuerdo a las necesidades de cada región, los recursos de cada institución y a la visión conceptual que se tenga del perfil del egresado. Las Universidades que cuentan con el programa de Administración Industrial son: Universidad de Cartagena, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama) y la Universidad Tecnológica de Pereira.

Para la elaboración del diagnóstico acerca del pensamiento administrativo actual a partir del enfoque académico se tienen en cuenta el conjunto de asignaturas de cada programa, cuyos contenidos guarden clara relación con fundamentos teóricos sobre las distintas maneras ortodoxas y vanguardistas de planear, administrar y dirigir, que promuevan las actitudes y aptitudes gerenciales.

En la investigación se analizaron dos de las tres universidades que ofrecen el programa de Administración Industrial, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama) y la Universidad Tecnológica de Pereira, ya que pese a los esfuerzos hechos para la recopilación de la información de la Universidad de Cartagena, no se obtuvo respuesta por parte de las directivas del programa de esta institución. Finalmente, con las universidades de Duitama y Pereira se seleccionaron las siguientes asignaturas de sus planes de estudio, a fin de estudiar sus contenidos y establecer un análisis detallado.

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama)

- ✓ Fundamentos de administración (Semestre 1)
- ✓ Teoría de las organizaciones (Semestre 2)
- ✓ Planeación y control (Semestre 4)
- ✓ Análisis y diseño organizacional (Semestre 5)
- ✓ Planeación y control de la producción (Semestre 5)
- ✓ Gerencia empresarial (Semestre 6)
- ✓ Gestión del talento humano (Semestre 8)

Universidad Tecnológica de Pereira

- ✓ Teorías organizacionales y administrativas (Semestre 2)
- ✓ Comportamiento organizacional (Semestre 3)
- ✓ Administración del talento humano (Semestre 5)
- ✓ Gestión de la calidad (Semestre 6)
- ✓ Teoría general de sistemas (Semestre 7)
- ✓ Gestión de la innovación (Semestre 7)
- ✓ Sociología empresarial (Semestre 8)
- ✓ Procesos administrativos (Semestre 9)
- ✓ Gestión pública (Semestre 9)
- ✓ Sistemas de planeación (Semestre 10)

6.2 ANÁLISIS DE LOS CONTENIDOS TEMÁTICOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL A NIVEL NACIONAL

6.2.1 Análisis de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama)

6.2.1.1 Análisis de la asignatura “Fundamentos de administración” (Semestre N°1). Esta asignatura representa el primer acercamiento del estudiante con el entorno netamente administrativo, en donde se puede comprender el contexto que rodea el programa de Administración Industrial, fundamentalmente resaltando la importancia de la administración, como medio para la solución de problemas organizacionales, con base en los diferentes modelos y teorías que se han desarrollado a lo largo de la historia contemporánea que forjan el camino de la dirección de todo tipo de empresa.

De igual manera, Fundamentos de Administración busca aclarar la relación que existe entre la administración y las ciencias o técnicas que la auxilian, teniendo en cuenta el proceso administrativo, las funciones y subfunciones que integran cada una de las áreas de actividad de la empresa, logrando que el estudiante interiorice en principio algunos conocimientos básicos.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Introducción a la teoría general de la administración.
- ✓ Orígenes de la administración.
- ✓ Enfoque clásico de la administración.
- ✓ Enfoque neoclásico.
- ✓ Enfoques contemporáneos.
- ✓ Enfoques modernos.
- ✓ Proceso administrativo y funciones del administrador.
- ✓ Generalidades de la empresa.

En el marco de esta asignatura el programa de Administración Industrial busca impartir a los estudiantes de primer semestre un conjunto de bases sobre teorías administrativas que reflejen un panorama de los procesos administrativos con enfoque holístico y general, a fin de familiarizar al estudiante con los conceptos teóricos básicos que le darán pautas para asimilar y estar en capacidad de profundizar en los futuros contenidos temáticos del programa.

Se realizan clases magistrales en las que se expone el estado actual de la teoría general de la administración TGA y así mismo se pone a disposición del estudiante las bases de la teoría clásica, administración científica, modelo de administración por objetivos, conceptos de centralización, descentralización y administración cuantitativa. Estos fundamentos principalmente pretenden ubicar al

alumno en un contexto general del entorno administrativo, mostrando la evolución del concepto de empresa y el factor teórico que ha incidido en las diversas formas de dirección, resaltando las tesis de los considerados padres de la administración como Frederick Taylor y Henry Fayol.

Por otra parte la asignatura contiene diversos elementos esenciales para una comprensión más amplia del entorno administrativo, teniendo en cuenta las teorías desarrolladas durante todo el siglo XX y las que están contando con aplicabilidad exitosa en la actualidad. De las teorías tradicionales se pueden mencionar las siguientes: Teoría de las relaciones humanas, modelo burocrático, teoría estructuralista, teoría de sistemas, teoría situacional y contingencial. De igual manera se contemplan temáticas de un trato más contemporáneo, tales como, administración de la calidad, reingeniería, benchmarking y gerencia del servicio.

Adicionalmente la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia ha optado por incluir dentro del contenido temático de la asignatura elementos prácticos que sustentan el proceso administrativo directamente relacionados con los procesos al interior de la empresa, entre ellos se destacan, la excelencia empresarial, funciones del administrador, tipos de empresa, marco legal, recursos de la empresa, ciclos de vida, estructura administrativa y responsabilidad social empresarial.

6.2.1.2 Análisis de la asignatura “Teoría de las organizaciones” (Semestre N°2). Esta asignatura busca generar un acercamiento crítico a la teoría organizacional mediante la utilización de herramientas pedagógicas en las que el estudiante pueda apreciar el entorno al que se enfrentan las organizaciones y el concepto que se ha construido de “empresa”, dando un mirada a su evolución, el trabajo que en ellas se realiza, su estructura, su cultura y cómo se ejerce el poder y el control en el ambiente empresarial.

De igual manera el estudiante de Administración Industrial de Duitama puede visualizar y comprender las relaciones inter-organizacionales en un ambiente global cambiante y adquirir competencias cognitivas, comunicativas, contextuales y valorativas en este ámbito. Todo ello bajo un énfasis que tiene que ver esencialmente con los aspectos humanos, políticos, jurídicos y administrativos, en los cuales se mueven las organizaciones actuales.

Las unidades temáticas que imparte la Universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Las organizaciones y su importancia.
- ✓ Historia de las organizaciones.
- ✓ Las organizaciones y el entorno.
- ✓ Estudio y evolución de las organizaciones en Colombia.
- ✓ Función de las organizaciones.
- ✓ Las teorías en las organizaciones, globalización y cambio organizacional.
- ✓ Cultura y espíritu de emprendimiento en las organizaciones.
- ✓ Ética y responsabilidad social en las organizaciones
- ✓ Introducción al sistema cooperativo.

En la asignatura “Teorías de las organizaciones” se resalta en principio la historia de la organización y el pensamiento directivo intentando transmitir la filosofía clásica y contemporánea de la administración. Por otra parte se tocan temáticas que involucran los diferentes tipos de organizaciones que existen, los grupos económicos que se han formado según los escenarios económicos y el contexto en el éstos se ubican, las nuevas estructuras organizacionales que han surgido en los últimos años, y en este mismo orden de ideas la asignatura trata de situar a la organización en el tercer milenio, teniendo en cuenta factores como el desempeño gerencial y organizacional, los stakeholders y el ambiente de tareas que se construyen a nivel interno dependiendo del tipo de empresa, pero que así mismo determinan el éxito en los procesos y las metas de cada organización.

En el marco del enfoque teórico sobresalen algunos contenidos que sirven de referentes para el enriquecimiento de las bases en cuanto a administración se refiere, por ejemplo se tienen en cuenta fundamentos de la teoría económica, la visión funcionalista, las principales características del modelo mecanicista, el modelo emergente y el gobierno corporativo.

6.2.1.3 Análisis de la asignatura “Planeación y Control” (Semestre N°4). Con esta asignatura el futuro Administrador Industrial tiene la posibilidad de conocer la importancia de la planeación y el control administrativo al interior de las organizaciones. Si bien estos dos conceptos son generalmente aplicados en diferentes ámbitos de la cotidianidad, es preciso afirmar que así mismo son ambas funciones clave del procesos administrativo por lo que se evidencia la necesidad de compartir y enseñar algunas de las muchas herramientas planificadoras y otras consideradas mecanismos de evaluación las cuales son aplicables de forma universal para los distintos tipos de sistemas económicos, sectores y empresas.

Es importante resaltar el sentido práctico que la Universidad Pedagógica presenta en términos de Planeación y Control, al preocuparse por destacar el fin principal de la enseñanza del contenido teórico; este tiene relación con la resolución de problemas y toma de decisiones proyectando al egresado como líder al interior de la organización.

La Universidad se encarga de realizar una muestra aleatoria entre las empresas de la región para indagar como estas han venido desarrollando sus procesos de planificación y control a partir de los conceptos adquiridos en el desarrollo del curso, asumiendo que los egresados están aplicando los conocimientos formativos en sus organizaciones.

Las unidades temáticas que imparte la Universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Función de planeación.
- ✓ Generalidades de la planeación.
- ✓ Administración por objetivos.
- ✓ Planeación estratégica.
- ✓ Función de control.
- ✓ El sistema de control empresarial.
- ✓ Técnicas de planeación y control.

Dentro del contenido teórico visto en el curso sobresale el concepto de planeación, sus características, los diferentes tipos de planes, los supuestos o premisas de la planeación. Por otra parte se da un paso por los fundamentos de la Administración por objetivos (APO), algunos modelos de gerencia estratégica sirviendo de base en la asimilación del control estratégico, las etapas del proceso de control, así como los tipos que existen.

Entre algunos de los muchos ítems vistos durante el curso que refuerzan las habilidades del estudiante se encuentran; rentabilidad, crecimiento, supervivencia, control táctico o funcional, control financiero, control de mercadeo, control de producción, control de la gestión del talento humano.

6.2.1.4 Análisis de la asignatura “Análisis y diseño organizacional” (Semestre N°5). Esta asignatura se estructura para que el estudiante a través del conocimiento relacionado con los procesos y teorías administrativas, logre entender el funcionamiento de las organizaciones y tomar decisiones eficientes en

cuanto a la elección de la estructura organizacional adecuada; enfocándose no sólo en el conocimiento del interior de la misma sino también en el mundo exterior como parte de la ecuación del diseño organizacional.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Organización.
- ✓ Diseño Organizacional.
- ✓ Tipos de Departamentalización.
- ✓ Personal de línea y staff.
- ✓ Comités y grupos.
- ✓ Diseño de cargos y tareas.
- ✓ Técnicas de organización.
- ✓ Nuevos conceptos y diseños organizacionales.
- ✓ Nuevas corrientes organizacionales. Ecología organizacional.
- ✓ Gestión de stake holders.

A través de estos contenidos se busca orientar al estudiante en la conceptualización a nivel del diseño organizacional, relativo a temas tales como la centralización, características de la planeación organizacional, división del trabajo, jerarquización y departamentalización. Adicionalmente se busca que el futuro administrador adquiera las competencias necesarias para que en el ejercicio profesional cuente con la capacidad de delegar tareas, describir funciones, ejercer autoridad y asimismo desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y elevar los índices de compromiso y satisfacción del recurso humano que tiene a su cargo.

6.2.1.5 Análisis de la asignatura “Planeación y control de la producción” (Semestre N°5). Con la presente asignatura se busca desarrollar en el futuro Administrador Industrial habilidades de pensamiento a través de la construcción y el análisis de modelos matemáticos; que aplicados en la administración, planeación y programación conlleven al logro de niveles y condiciones óptimas en los sistemas productivos de las organizaciones.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Introducción a la planeación y control de la producción, competitividad.

- ✓ Planeación estratégica versus planeación táctica.
- ✓ Técnicas de pronósticos.
- ✓ Planeación estratégica de la capacidad.
- ✓ Planeación agregada.
- ✓ Programa maestro de producción, materias primas, tiempos de trabajo.
- ✓ Plan maestro de producción (MPS).
- ✓ Secuenciación.
- ✓ Programa maestro de producción.
- ✓ Actividades de planeación y control de la capacidad.
- ✓ Teoría de restricciones y manufactura sincronizada.
- ✓ Justo a tiempo J.I.T.
- ✓ Sistemas ERP.

En esta asignatura se imparten los conocimientos necesarios para la planeación, análisis y control de la producción; desarrollando en el futuro administrador habilidades para realizar pronósticos, planear los recursos, programar las instalaciones, y las necesidades de mano de obra, materia prima y suministros para llevar a cabo la fabricación. Para todo lo anterior se dota a los estudiantes de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas que le permiten planear y controlar la capacidad de la organización a largo y corto plazo; tales como la teoría de las restricciones, matriz de producto-proceso, sistemas productivos y tecnologías de manufactura entre otras.

6.2.1.6 Análisis de la asignatura “Gerencia Empresarial” (Semestre N°6). Esta asignatura está encaminada a que el Administrador Industrial sea un líder capacitado para el rol actual, capacitado para influir y transformar las actividades de los integrantes de una organización.

Desarrollando en el Administrador Industrial habilidades de administrar y orientar en el buen uso de los recursos de una organización que conlleven a una efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas habilidades le permitirán tomar decisiones equilibradas y que propenda por el óptimo funcionamiento de la organización.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Evolución del pensamiento gerencial en las organizaciones.
- ✓ Teoría del comportamiento.

- ✓ Dirección como fase del proceso administrativo.
- ✓ Habilidades de dirección.
- ✓ Estilos de dirección.
- ✓ Cultura y desarrollo organizacional.
- ✓ El gerente del siglo XXI.
- ✓ Ética del administrador.
- ✓ Creatividad y espíritu emprendedor.

Las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos no solo en los ámbitos locales sino también a nivel mundial. Las organizaciones se quedan en esquemas obsoletos que pierden validez en la forma actual de administrar quedándose rezagados o saliendo del mercado. Por esta razón el Administrador Industrial tendrá las herramientas, habilidades y destrezas para dirigir y liderar un recurso humano llevándolos a una exigencia frente a la productividad, eficiencia y competitividad, que son elementos fundamentales en el mundo globalizado actual.

Con la capacidad de buscar las actitudes, aptitudes y habilidades del recurso humano, con una estructura organizacional flexible, con un direccionamiento al trabajo en equipo siempre en pro de un bienestar para el que se involucre en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo tomando decisiones puntuales y óptimas que vayan de la mano buscando siempre el desarrollo de la organización como así mismo el desarrollo del talento humano que la conforman.

Adquiriendo habilidades para el fortalecimiento de las relaciones personales que soporten el direccionamiento de este recurso a un mundo global competitivo.

6.2.1.7 Análisis de la asignatura “Gestión del Talento Humano” (Semestre N°8). Esta asignatura pretende mostrar la importancia del talento humano en la dinámica de las organizaciones, como parte de una organización sea un aporte para enfrentar una globalización y un mundo tan cambiante como el que se vive actualmente. Con una formación integral como un administrador de una organización obtendrá las herramientas para analizar con sentido crítico y responsabilidad social como llegar a gestionar el recurso humano no solo en Colombia sino a nivel mundial y llevar a una productividad y óptimo desempeño de los mismos en un clima laboral armonioso que conlleve a una organización competitiva en el ámbito mundial.

Que se pueda desempeñar como un gestor del talento humano aprendiendo a conocer, entender, manejar y proyectar este recurso en las organizaciones, así mismo integrar conocimientos que le ayuden en una adecuada toma de decisiones en el manejo del recurso humano.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Las personas y la organización.
- ✓ Gestión de recursos humanos.
- ✓ Proceso de reclutamiento de recursos humanos.
- ✓ Proceso de selección de personal.
- ✓ Proceso de contratación de personal.
- ✓ Proceso de inducción.
- ✓ Proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Desarrollo de carrera.
- ✓ Indicadores de gestión.

En el contenido de estas asignaturas el programa de administración nutre a los estudiantes de octavo semestre de diferentes teorías sobre las relaciones, el comportamiento, la motivación del recurso humano y el clima organizacional para un desempeño óptimo en las organizaciones.

Permitirá adquirir herramientas para identificar el personal idóneo, con criterios de selección, inducción y contratación, siempre bajo los reglamentos de la legislación laboral colombiana, como así mismo elaborar los perfiles adecuados para el desarrollo de una organización. Buscando evaluar con un criterio profesional el desempeño del recurso humano, su evolución, cumplimiento de los objetivos organizacionales como también buscando y propiciando un bienestar social donde haya un desarrollo no solo individual sino colectivo.

6.2.2 Diagnóstico del enfoque administrativo en el Programa de Administración Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Duitama). Llevando al estudiante de Administración Industrial a un acercamiento con los principios generales y las fuentes teórico-prácticas de la administración, la Universidad de Duitama busca se comprenda la esencia de esta disciplina y la razón de ser del administrador, convirtiéndose en la puerta de entrada a otras materias que buscan ubicar al estudiante en el ámbito de la ciencia y técnicas de administrar. Así mismo se adquieren competencias para la solución

de problemas que afectan el desarrollo económico y social de una organización y que impactan en el bienestar del ser humano.

Seguidamente la Universidad busca que el estudiante de Administración Industrial adquiera competencias cognitivas, comunicativas, contextuales y valorativas que le ayuden para diagnosticar e intervenir las organizaciones en los aspectos humanos, políticos, jurídicos y administrativos siempre con una búsqueda fundamental de la relevancia del talento humano.

Luego de pasar por un enfoque administrativo la universidad proporciona al estudiante de Administración Industrial herramientas para llevar a cabo procesos de planeación, lo cual es de vital importancia en el día a día de un administrador, ya que, conjuntamente con la función de controlar, puede proyectarse hacia el cumplimiento de objetivos y metas. En el desempeño de la carrera del Administrador Industrial deberá tener competencias y habilidades para desarrollar proyectos industriales y productivos de acuerdo a la naturaleza de la organización, por esta razón la universidad en el proceso de enseñanza dará al estudiante herramientas que le ayudaran a planear, analizar y controlar la producción, así como la relación y el comportamiento de los mercados y las decisiones que debe tomar como administrador, integrando el sistema de producción, para dar una respuesta justo a tiempo con las condiciones cambiantes de los mercados globales.

Después el estudiante en el avance de su carrera y con el enfoque que le da la universidad, logra ampliar su visión tanto al interior como al exterior de las organizaciones, adquiriendo una capacidad crítica y un desenvolvimiento en la resolución de problemas y toma de decisiones. Todo lo anterior busca ubicar al futuro profesional en un rol gerencial, donde él, como protagonista conduzca al talento humano al logro de los objetivos organizacionales y por ende a los objetivos personales.

6.2.3 Análisis de la Universidad Tecnológica de Pereira

6.2.3.1 Análisis de la asignatura “Teorías organizacionales y administrativas” (Semestre N°2). La asignatura se dicta en la etapa de formación de tecnólogos industriales, que consta de seis semestres, la cual precede a la profesionalización en Administración Industrial. No obstante este curso hace parte al igual que todo el plan curricular del programa de Tecnología Industrial del compendio de estudios de la carrera profesional objeto de análisis. Esta materia fundamentalmente teórica

promueve el estudio de diversas teorías, tanto de tipo organizacional como las de enfoque administrativo.

Las teorías organizacionales (TO) tienen como fin el estudio de las organizaciones, mientras que las teorías administrativas (TA) profundizan en las metodologías o prácticas administrativas como tal, en organizaciones que agregan valor a los procesos administrativos y gerenciales a partir de su actividad económica y los recursos con los que se cuenta.

Los conocimientos que se transmiten al estudiante de Administración Industrial durante esta etapa de su formación tecnológica tienden a fortalecer sus competencias en los aspectos comunicativos básicos a nivel organizacional, al igual que potencializar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en situaciones complejas.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Entorno organizacionales y empresariales.
- ✓ Estructura y diseño organizacional.
- ✓ El proceso administrativo.
- ✓ Teorías organizacionales y administrativas.

Si bien la asignatura se centra en el reconocimiento de las teorías organizacionales y administrativas desarrolladas a lo largo de la evolución de la administración, también logra un espacio para aclarar y revalidar los conceptos de organización y de empresa, así mismo hacer un primer acercamiento del estudiante con los tipos, características y estructuras de éstas.

Siguiendo con el interés del programa en familiarizar al alumno con los principales referentes teóricos del campo de la administración, cobra importancia la socialización de los antecedentes históricos que explican y dan a conocer las prácticas denominadas organizativas y administrativas a fin de enlazar una serie de avances en una línea de tiempo, estableciendo las causas que han llevado a la administración a evolucionar mediante la aparición de nuevos modelos gerenciales, novedosos y sofisticados métodos no sólo de producción sino de dirección, planeación y control, propios del llamado proceso administrativo.

Como complemento a la información que se trasmite con respecto a la teoría administrativa se muestra la diferencia entre las estructuras organizacionales funcional, matricial y virtual como preámbulo al estudio detallado del manejo organizacional según sean las necesidades y el entorno.

Las siguientes son las teorías organizacionales y administrativas vistas en el programa de Administración Industrial UTP:

- ✓ Teoría científica de la administración.
- ✓ Teoría Clásica de la administración.
- ✓ Teoría de las Relaciones Humanas.
- ✓ Teoría Neoclásica de la administración.
- ✓ Administración por Objetivos.
- ✓ Teoría la burocracia.
- ✓ Teoría del desarrollo Organizacional.
- ✓ Teoría del Comportamiento organizacional: x, y z.
- ✓ Cibernética y Administración.
- ✓ Teoría de los sistemas.
- ✓ Teoría Matemática de la administración.
- ✓ De la Contingencia.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Modas Administrativas (calidad total, becmarketing, coaching ontológico, Teoría L, teoría E)
- ✓ Capital Humano.
- ✓ Capital intelectual.
- ✓ Gestión del conocimiento.

6.2.3.2 Análisis de la asignatura “Comportamiento organizacional” (Semestre N°3). En este tramo de la formación académica se profundiza en mayor medida en la Gestión de los Recursos Humanos, dando a conocer en primera instancia los fundamentos del Comportamiento Organizacional, analizando el concepto desde diferentes perspectivas; factores esenciales relacionados con el comportamiento humano tanto de manera individual, así como grupal y organizacional.

El conjunto de competencias a desarrollar en el estudiante comprende la potencialización de habilidades para idear e implementar sistemas de gestión que contribuyan al buen trato de la información y la comunicación organizacional. De igual manera se forma al alumno para que éste sea capaz de diseñar estructuras

organizacionales coherentes con la actividad industrial, los recursos y los objetivos de las empresas, previendo escenarios con diversos climas laborales y conductas según el ambiente o entorno al que pertenecen las organizaciones.

El curso abre un espacio para abordar los hechos históricos del comportamiento organizacional que a lo largo de los años han presentado relación y se les ha asociado a las teorías administrativas, entendiendo que cada forma de concebir la organización, respecto a la dirección, la producción, la planeación y demás procesos tiene repercusiones directas e indirectas en el comportamiento de los miembros que la conforman y tales cambios entran a ser parte del estudio y evolución de la gestión humana que se asocia comúnmente con la administración de personal.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ ¿Qué es el comportamiento organizacional?
- ✓ ¿Quién es un administrador o facilitador de procesos organizacionales?
- ✓ Variables individuales.
- ✓ Variables grupales.
- ✓ Variables organizacionales.

El estudio del comportamiento organizacional busca promover y aumentar la eficacia administrativa a través del conocimiento de múltiples variables que de una u otra forma influyen en la conducta del individuo, de los grupos de trabajo y de la misma organización, como un sistema capaz de crear su propia personalidad.

Un factor importante en la descripción de esta asignatura, es el papel que juega la inteligencia emocional y las características sociales del ser humano en la relación que establece con su trabajo y con su medio, no sólo laboral, sino familiar y social.

De allí la importancia de inculcar en el administrador la prioridad de idear estrategias conducentes a descubrir las diversas potencialidades de los individuos de una empresa, entendiendo la diferencia entre la caracterización individual que se obtiene mediante la profundización y el análisis de factores tales como el aprendizaje, la percepción, la personalidad y la forma en que se motiva cada colaborador y las características grupales que definen el comportamiento colectivo en las organizaciones, como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, el liderazgo y la aparición y manejo del conflicto a nivel interno.

Finalmente el curso toca aspectos relativos a las variables organizacionales específicas como el funcionamiento de las estructuras organizacionales, el diseño y la tecnología del trabajo, políticas generales del recurso humano, el estrés, la creatividad y otros elementos que emergen en las empresas como un fenómeno colectivo y que incide directamente en la cultura y psicología organizacional.

6.2.3.3 Análisis de la asignatura “Administración del Talento Humano” (Semestre N° 5). En un mundo organizacional versátil, cambiante, lleno de innovación y diversidad no solo en los procesos sino también en las maneras de ser de cada empresa por su naturaleza hace que la exigencia del Administrador Industrial contenga las características para administrar el Talento Humano. Apropiarse del aprendizaje de técnicas para la planeación, organización, desarrollo coordinación y control, para el logro de objetivos individuales y organizacionales de manera eficaz.

Este administrador adquirirá técnicas de planeación, organización, coordinación y control para esto llevar al logro de objetivos individuales y organizacionales teniendo un recorrido por los enfoques de implementación de un modelo del Talento Humano en las organizaciones.

El estudiante adquirirá competencias no solo organizacionales, administrativas y de gestión humana.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Antecedentes Históricos.
- ✓ Análisis Ocupacional.
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Inducción y adiestramiento de personal.
- ✓ Capacitación y Desarrollo del talento humano.
- ✓ Evaluación para el Desarrollo, seguimiento y verificación.
- ✓ Preparación para el retiro.
- ✓ Diseño y estructuración de entrevistas y hojas de vida con el modelo de competencias.

Adquiriendo herramientas para llevar a cabo los procesos propios de la gestión del talento humano, para el reclutamiento, selección, vinculación e inducción,

buscando con esto conformar un equipo productivo que genere desarrollo humano y organizacional.

6.2.3.4 Análisis de la asignatura “Gestión de la Calidad” (semestre N°6). Con el propósito de desarrollar en el futuro tecnólogo industrial habilidades y destrezas que sumen para su éxito en un ambiente competitivo y que pueda hacer un aporte importante en las organizaciones para el logro de objetivos de productividad, rentabilidad, crecimiento, participación de mercado y respeto al medio ambiente; se imparten en esta asignatura los conceptos básicos para el control, aseguramiento, mejoramiento y gestión total de la calidad; enmarcado todo ello, bajo la premisa que la calidad es un elemento cada vez más valorado por los clientes o usuarios de bienes y servicios; a tal punto; que en la actualidad; ha dejado de ser un factor diferenciador, para convertirse en una exigencia implícita en el bien o servicio, que al no tenerse automáticamente pone en posición de desventaja a las organizaciones.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Conceptos básicos de calidad, control, aseguramiento, mejoramiento y gestión total de la calidad.
- ✓ Marco normativo de la calidad: Normas ISO 9000, TS 16949, ISO 17025, BPM, BPA, ISO 22000, ISO 14000, EMAS, OHSAS 18000, SA 8000, ISO 26000 y de sectores específicos.
- ✓ Proceso administrativo de la gestión de calidad y el ciclo PHVA.

Se proporcionan con esta asignatura los conocimientos y herramientas para llevar a cabo la gestión de la calidad en las empresas, tales como indicadores de gestión para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de los procesos con respecto a la misma, así como también las herramientas para aseguramiento, tales como la elaboración de políticas y objetivos concretos de calidad, conforme a las necesidades organizacionales; alineados a los objetivos institucionales. De igual forma el futuro profesional en el desarrollo de esta asignatura estaría en la capacidad de poner en práctica los diferentes métodos, técnicas, herramientas e instrumentos para establecer sistemas de gestión de calidad en las organizaciones.

6.2.3.5 Análisis de la asignatura “Teoría general de sistemas” (Semestre N°7). En el compendio de esta asignatura se busca desarrollar en el futuro Administrador Industrial un enfoque sistémico en la solución de problemas relacionados con el ejercicio de su profesión; para lo cual, la teoría de sistemas se presenta como alternativa y complemento en los procesos administrativos; proveyéndolos de una nueva visión. De igual manera y con el propósito de comprender esta nueva visión se provee al estudiante de los fundamentos y leyes que conforman la “teoría general de sistemas”; así como también de las clases y características tanto estructurales como funcionales de los modelos matemáticos.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Aspectos generales sobre el concepto de ciencia ¿existe un método científico?
- ✓ Aspectos generales sobre sistema.
- ✓ Posibilidad de una teoría matemática de los sistemas.
- ✓ Metodologías para identificación, análisis y simulación de sistemas.
- ✓ La cibernética.
- ✓ La sistémica.
- ✓ Metodología de P.B Checkland.

En esta asignatura se formalizan los conceptos de sistemas y sus clasificaciones; así como se resalta la importancia de la medición para el control, seguimiento y toma de decisiones en todos los procesos cotidianos de las organizaciones y en los planes de mejoramiento. De igual forma y a través de los conceptos de simulación, y análisis matemático de la evolución temporal de las variables inmersas en un sistema, se dota al futuro administrador de herramientas, que le permiten conocer e interiorizar el propósito del enfoque sistémico en la actividad humana, y en el futuro desarrollo de su profesión.

6.2.3.6 Análisis de la asignatura “Sociología Empresarial” (Semestre N°8). El Administrador Industrial tendrá conocimiento de las bases de la sociología y su relación con el desarrollo empresarial y organizacional en búsqueda de una mayor efectividad en la producción.

El Administrador Industrial tendrá el conocimiento histórico hasta la actualidad en las Luchas de Poder, Concepción de Estado, Democracia, Producción, Empresa, Industria y Organización.

Así se podrá generar un espacio de reflexión en el que el futuro profesional de Administración Industrial asuma con responsabilidad ética, las nuevas tendencias de la Sociología Empresarial tanto local, nacional y mundial desde una perspectiva de competitividad mediatizada por la gestión humana.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Fundamentación teórica.
- ✓ La revolución industrial.
- ✓ Un nuevo estilo de liderazgo.
- ✓ Problemática del desarrollo Socio Económico en América Latina articulada. Nuevos paradigmas de competitividad empresarial en el mundo.
- ✓ Las manifestaciones del Postmodernismos con las relaciones empresa.
- ✓ La economía del subdesarrollo a partir de la Globalización, Estado, Política, desde una mirada Socio-económica en un contexto nacional y regional.

El Administrador Industrial con las herramientas y el conocimiento impartido por la sociología empresarial donde se conecta el individuo, la organización y la sociedad como una globalidad.

Desde el punto de vista del individuo los problemas objetos de atención son fundamentalmente los referidos al tipo y grado de participación y pertenencia en y a diversas organizaciones. Las motivaciones que lo llevan a participar, permanecer y ascender dentro de ellas. Su comportamiento y reacciones, etc. Llegar a liderar un equipo participativo que busque el desarrollo individual y grupal motivado y con interés en la productividad de la organización.

Como administrador se busca el cumplimiento de objetivos y metas de la organización pero siempre teniendo en cuenta el recurso humano sus modos de ser, actuar, su forma de comunicarse y su modo de motivación para un trabajo de grupo que vaya de la mano con una transformación social.

En búsqueda de soluciones y decisiones entrar a escudriñar los conflictos internos entre las dependencias administrativas como de los entes puramente operativos, así como la interdependencia de los mandos jerárquicos al interior éstas, dependen de unos y otros, igualmente el desarrollo histórico de éste conflicto desde que la empresa y la industria aparecieron en el escenario histórico.

Los temas culturales enmarcan el desarrollo y funcionamiento de una empresa, los estudios realizados determinan que dependiendo de la región existirá un comportamiento del recurso humano que caracteriza su naturaleza.

6.2.3.7 Análisis de la asignatura “Procesos administrativos” (Semestre N°9).

Teniendo en cuenta que las organizaciones operan en un ambiente cada vez más globalizado, marcado por una competencia fuerte y dinámica, el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira a través de este curso implanta una serie de bases teóricas que se trasladan con éxito a la práctica al tratarse de contenidos flexibles y fácilmente asimilables, pero no menos importante en la formación profesional. La asignatura se enfoca en capacitar a los estudiantes en liderazgo de equipos gerenciales que trabajen de forma sinérgica y eficiente, aludiendo tal habilidad a la toma de decisiones para situaciones propias del escenario empresarial.

“Procesos Administrativos” enmarca la función gerencial desde la toma de decisiones y la tarea de llevar a cabo un proceso de direccionamiento estratégico lo suficientemente bien formulado que permita garantizar el cumplimiento de planes operativos o de acción en concordancia con los lineamientos estratégicos trazados.

Las unidades temáticas que imparte la Universidad para esta asignatura, son las siguientes:

Módulo I

- ✓ Evolución del Pensamiento Administrativo.
- ✓ Toma de Decisiones.

Módulo II.

- ✓ Análisis de los Sectores Industriales (Modelo de Michael Porter).
- ✓ Componentes del Proceso Estratégico.
- ✓ Estrategias Corporativas.

Módulo III.

- ✓ Proceso de Planeación, Organización, Dirección, Proceso de Control.

Teniendo en cuenta el perfil integral con el que debe contar el futuro profesional el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira se preocupa por definir a través de este curso casos en los que se pueda identificar

dos tipos principales de problemas que comúnmente se presentan en las organizaciones, éstos pueden ser; tratables y perversos. Al conocer la diferencia conceptual el alumno adquiere la habilidad de analizar la situación compleja y ubicarla en una escala de prioridad adecuada que le posibilita tomar la mejor decisión, según la competencia y los recursos que se tenga a disposición. Así mismo se exponen las bases del proceso de toma de decisiones desde el ámbito teórico, según algunos de los principales representantes de la administración moderna y desde una visión real, mediante el desarrollo de ejercicios prácticos.

Como complemento se ofrecen herramientas para llevar a cabo el proceso estratégico en las empresas, partiendo de la importancia de la planeación estratégica y su articulación con el proceso administrativo.

6.2.3.8 Análisis de la asignatura “Gestión Pública” (Semestre N° 9). El programa ha incluido dentro de su plan de estudios un curso dedicado específicamente a la enseñanza de lineamientos concretos de la administración y gestión pública, en materia de composición de la organización social, aspectos jurídico-políticos, políticas públicas y las formas en que el estado hace uso de los recursos de los colombianos con base en los principios de administración y gerencia convencionales y a su vez la implementación de modelos de gestión más ajustados al funcionamiento gubernamental, aproximándose a un modelo burocrático que ha evolucionado en diferentes aspectos, teniendo en cuenta factores de gobernanza y gobernabilidad.

El contenido del curso se encuentra alineado con los principios establecidos en la Constitución Política Colombiana y sus temáticas están orientadas hacia la comprensión del funcionamiento del estado, los mecanismos de celebración de contratos, los procedimientos para sacar a flote iniciativas de ley de manera participativa, al igual que aclarar la forma en que el gobierno, bien sea nacional, departamental o local se relaciona con diferentes organizaciones lucrativas y establece algún tipo de relación comercial con el ánimos de cumplir objetivos trazados, rutas de acción en el marco de unas políticas públicas establecidas y estrategias para el desarrollo común de la sociedad.

Las unidades temáticas que imparte la Universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Conceptos generales.
- ✓ Organización del Estado.

- ✓ La administración y la organización pública.
- ✓ Teoría económica y gestión pública.
- ✓ Las políticas públicas y la gestión pública.

En este punto de la formación académica, el administrador debe interpretar nuevos escenarios para el ejercicio de su profesión, entendiéndose que su rol administrativo también puede estar orientado a la ocupación de cargos públicos, la contratación con el Estado o sencillamente la relación que necesariamente deba tener un futuro gerente con la legislación y las políticas públicas desde el sector privado. Por lo anterior se tratan en el curso aspectos conceptuales generales de la gestión pública, los fundamentos de territorio, Nación, Estado y Gobierno, la interrelación de cada concepto y la denotación que engloba su definición.

Por otra parte se socializan las nuevas tendencias de la Administración Pública, la diferenciación entre lo que se conoce como Política, lo político y el poder, así como la integración de dichos términos. Posterior a esto se comparte con los estudiantes ejemplos prácticos de casos de centralización, descentralización, desconcentración y delegación, así como los niveles de gobierno existentes y dentro del marco de los procesos administrativos que se llevan a cabo en el sector público se busca aclarar qué órganos de control entran a ser competentes para intervenirlos, teniendo en cuenta todo el aspecto legal de las finanzas públicas, la ley de contratación vigente y la validez e idoneidad de quienes conforman el sistema gubernamental, es decir los servidores públicos, los cuales cuentan con una clasificación, una jerarquización y determinados planes de carrera según la estructura de recursos humanos que dispone el estado en la gestión pública.

6.2.3.9 Análisis de la asignatura “Sistemas de Planeación” (Semestre N°10).

La asignatura Sistemas de planeación está ubicada en el penúltimo semestre del plan de estudios del programa, por lo que requiere de una serie de conocimientos previos por parte del estudiante que sirvan de sustento conceptual para comprender y asimilar de mejor manera las técnicas y herramientas para la construcción del proceso de planeación que se utilizan con frecuencia en los diferentes tipos de organizaciones en la modernidad.

El enfoque de esta materia está dado por la implementación eficiente de los sistemas de planeación los cuales tiene por objetivo principal situar a la organización en una posición ventajosa respecto a su entorno y frente a su competencia, más aún si se tiene en cuenta la globalización de los mercados, la creciente diversificación de la oferta y las batallas corporativas por generar

elementos diferenciadores en los productos y servicios a fin de captar mejores volúmenes de clientes.

Para constituir una buena planeación se hace necesario analizar cuantificar y pronosticar las oportunidades que emergen en el entorno, por lo que el estudiante de Administración Industrial debe aprender algunas técnicas eficaces para la anticipación a los cambios y la identificación de nacientes potencialidades, para que esté en capacidad de demostrar sus capacidades gerenciales una vez egrese de la carrera profesional.

Las unidades temáticas que imparte la universidad para esta asignatura, son las siguientes:

- ✓ Introducción a los procesos de planeación.
- ✓ Enfoques de planeación.
- ✓ Sistemas de planeación en el sector público.
- ✓ Metodologías para la formulación de los planes de desarrollo.

Dentro del contenido de las unidades temáticas anteriormente enunciadas el programa contempla la caracterización de la planeación, la definición de este concepto, así como los diferentes tipos de planeación. No obstante este asignatura permite dar a conocer el conjunto de técnicas y herramientas no sólo para llevar a cabo planes efectivos en empresas del sector privado, sino también del sector público, logrando enseñar metodologías ampliamente reconocidas y debidamente avaladas que ayudan a la creación por ejemplo de los Planes de Desarrollo en la rama pública, a nivel nacional, departamental y municipal. Para ello se utilizan técnicas para una planeación óptima y estructurada como lo son las metodologías de Marco Lógico, Delphi, Planeación Estratégica, entre otras.

De igual manera se imparten bases para llevar a cabo una planeación relacionada con el diseño mismo de organizaciones y modelos de negocio que se usan como una primera aproximación del proceso planificar en empresas que serán creadas o que apenas inician operaciones; en este aspecto una técnica que sobresale es el modelo Canvas para la generación de nuevos modelos de negocio. En aspectos que guardan relación con procesos de reingeniería se da a conocer con un mayor detalle la implementación de la Manufactura Lean, vista como una forma de planear nuevas acciones en una organización que sirva esencialmente para la optimización de recursos y procesos.

Por último se resaltan temas complementarios a la planeación estratégica, pero así mismo cruciales en el contexto, tales como la planeación situacional y participativa.

6.2.4 Diagnóstico del enfoque administrativo en el Programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Para determinar el énfasis de corte administrativo y gerencial que el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira presenta, se optó por analizar y describir 10 asignaturas contempladas en el plan de estudios, que por su significancia presentan una relación directa para el desarrollo del primer objetivo de este trabajo de investigación, el cual apunta a la descripción del pensamiento administrativo actual transmitido en la academia.

Se encontró, para el caso de la Universidad Tecnológica de Pereira, que su tendencia en la formación de Administradores Industriales es la de sentar bases teóricas iniciales en un contexto general, es decir, el contenido de los cursos especialmente relacionados con el qué hacer administrativo detallan los principales postulados de grandes y reconocidos autores de la administración y de la ingeniería, como Frederick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Henry Ford, Peter Drucker, entre otros. Esto puede interpretarse como una cátedra necesaria puesto que tales autores a través de sus distintos aportes definieron a la administración a tal punto de considerarla como una ciencia, a su vez como una profesión mundialmente reconocida y respetada, pues no son pocos los progresos que a lo largo del tiempo ha tenido este campo, que de cierta forma han incidido en los destinos económicos, políticos y sociales de las regiones, países, hemisferios y en el mundo en general.

Los primeros postulados en materia de administración, de dirección o gerencia, no han sufrido alteraciones sustanciales desde que fueron publicados y multiplicados, la forma se mantiene, es decir, todavía son casi inmodificables conceptos como el de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, optimización y demás elementos clave en la ingeniería de los procesos, así como en los demás escenarios de la organización; por tal motivo el programa académico no puede separar tales principios universales aunque pueden resultar un poco alejados de nuestros días, si se tiene en cuenta que ha transcurrido para algunas teorías poco más de un siglo desde que circularon por la industria por primera vez. Cada una de ellas como grandes innovaciones de la época.

Así mismo teorías conocidas, estudiadas y debatidas por décadas, como la teoría clásica, teorías de las relaciones humanas, teoría estructuralista, teoría X, teoría Y, teoría contingencial o situacional, entre otras, aún sus bases conceptuales resultan aplicables en las organizaciones, y en muchas de estas empresas puede darse el caso de que sus directivos no son del todo conscientes que utilizan una serie de principios teóricos formulados en el pasado.

En este orden de ideas, para el programa de Administración Industrial es importante familiarizar al estudiante con tales fundamentos que han regido la administración, de acuerdo a cada contexto y siguiendo una línea de tiempo que no ha parado en lo que respecta a la aparición de nuevos estilos y planteamientos gerenciales.

Siguiendo con la ruta de formación fijada por el programa académico, se resalta la inmersión en los procesos internos de las organizaciones, teniendo presente aspectos como el comportamiento organizacional, la administración del talento humano en términos coyunturales en alineación con la legislación colombiana. Esta etapa del proceso está marcada por dar a conocer procesos esenciales de la Gestión humana que van en el mismo orden administrativo, aunque con diferencias claras respecto a procesos que conlleven a la formulación de estrategias y decisiones de un nivel más directivo. No obstante, la administración del recurso humano cobra gran importancia en la medida que éste se cataloga como el principal activo de las organizaciones. Por ello es importante esta línea en la formación administrativa, donde se profundiza en procesos de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación y desarrollo de personal, notándose una integración entre tales elementos así como fundamentos de tipo administrativo con el enfoque industrial y productivo del administrador.

A partir del siguiente ciclo curricular, es decir, una vez terminados los seis semestres que forman parte del Programa de Tecnología Industrial, se abre paso al proceso de profesionalización (Administración Industrial) con cinco semestres más, que moldean el camino hacia un perfil profesional y ocupacional más completo y mayormente integral, sobre todo en los aspectos gerenciales que posibilitan la toma de decisiones bajo un criterio cargado de un mejor nivel de sensibilidad y reflexión.

Según el perfil profesional descrito por la Universidad Tecnológica de Pereira se dice que: “El Administrador Industrial es un profesional con habilidades y conocimientos de dirección para la competitividad organizacional, con capacidad

para interpretar y comprender las dinámicas del entorno y proponer alternativas con base en la gestión tecnológica, investigación, planeación, comunicación y negociación dentro de un concepto amplio de industria con sentido ético, buscando la generación de valor y el desarrollo sostenible”⁹.

Para lograr dicho perfil, la Universidad ha hecho esfuerzos por nutrir al programa en su fase de profesionalización con una gran diversificación de asignaturas, que en conjunto abarcan los distintos frentes tanto del campo industrial como del administrativo, especialmente éste último, al proyectar al egresado como un líder organizacional capaz de conducir las riendas de determinada organización. Es por ello que incluye materias como Sociología Empresarial, Procesos Administrativos, Gestión Pública y Sistemas de Planeación, las cuales buscan brindar un conjunto de pautas a nivel teórico y metodológico para la formulación de planes y estrategias que ubiquen a las empresas en situaciones favorables de competitividad en relación al mercado y al entorno, y de operatividad a nivel interno, desde los procesos hasta la cultura organizacional.

De acuerdo a la figura 1 que muestra las competencias generales del Administrador Industrial UTP, el pensamiento del Administrador Industrial se basa en un enfoque sustentado por la planeación, la capacidad de negociación, habilidades de comunicación dentro de las organizaciones y un buen componente de investigación.

Como complemento a este rumbo gerencial que se pretende formar aparece la gestión tecnológica, actual pilar en las empresas cual quiera que sea el estilo directivo. Si bien el perfil ocupacional y el mismo nombre del programa convierten al egresado en un administrador de la producción, este claramente presenta herramientas lo suficientemente sólidas para proyectarse como un administrador general de la empresa, en los sectores empresarial, social y estatal.

⁹ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. [Internet]. Página consultada el 05 de Febrero de 2015, Hora: 1:30 p.m. Disponible en <http://tecnologias.utp.edu.co/administracion-industrial/perfil-profesional.html>

Figura 1. Competencias generales del Administrador Industrial UTP.



Fuente: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Competencias generales del Administrador Industrial. Disponible en <http://tecnologias.utp.edu.co/administracion-industrial/competencias.html>

Tabla 2. Comparativo sobre los aspectos relevantes de los planes de estudio analizados.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA		UNIVERSIDAD DE DUITAMA	
Asignatura	Aspectos relevantes	Asignatura	Aspectos relevantes
Teorías organizacionales y administrativas (Semestre 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de teorías de tipo organizacional y de enfoque administrativo, las primeras estudian las organizaciones y las segundas profundizan en las metodologías y prácticas administrativas para agregar valor. -Se afianzan los conceptos de administración y de empresa. -Se estudian todas las teorías organizacionales y administrativas y su evolución y avances a través del tiempo, para llegar a los nuevos modelos gerenciales con el enfoque que el entorno actual requiere. 	Fundamentos de administración (Semestre 1)	<ul style="list-style-type: none"> -La administración como medio para la solución de problemas organizacionales. -Modelos y teorías reconocidas y desarrolladas a lo largo de la historia y conceptos teóricos básicos de administración como antesala para asimilar y profundizar futuros contenidos del programa. -Elementos prácticos para sustentar los procesos administrativos como excelencia empresarial, tipos de empresa, marco legal, recursos de la empresa, ciclos de vida, estructura administrativa y responsabilidad social empresarial.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA		UNIVERSIDAD DE DUITAMA	
Asignatura	Aspectos relevantes	Asignatura	Aspectos relevantes
Sociología empresarial (Semestre 8)	<p>-Estudio de la evolución del conocimiento histórico hasta la actualidad en las luchas del poder, concepción de estado, problemáticas del desarrollo socioeconómico en América Latina, nuevos paradigmas de competitividad empresarial en el mundo globalizado, democracia, producción, empresa, industria y organización.</p> <p>-Generar espacios de reflexión que permitan asumir con responsabilidad ética las nuevas tendencias de la sociología empresarial en el contexto regional y nacional.</p> <p>-Se conecta al individuo, la organización y la sociedad como una globalidad.</p> <p>-Motivaciones y rasgos regionales que llevan a los individuos a participar, permanecer y ascender dentro de las organizaciones.</p> <p>-Liderazgo de equipos participativos con desarrollo individual, grupal, motivado y con interés en la productividad de la organización y en los logros personales para una transformación social.</p>	Teoría de las organizaciones (Semestre 2)	<p>-Acercamiento crítico a la teoría organizacional, entorno global cambiante y concepto de empresa, evolución, estructura, cultura, relaciones inter-organizacionales y ejercicio del poder y el control en el ambiente empresarial.</p> <p>-Énfasis en aspectos humanos, políticos, jurídicos y administrativos en los cuales se desenvuelven las organizaciones.</p> <p>-Ubicación de la organización en el tercer milenio con base en factores como el desempeño gerencial y organizacional, los stakeholders y el ambiente de tareas que se construye al interior de las organizaciones dependiendo de su tipo; los cuales son factores de éxito y de logro de metas dentro de la organización.</p>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA		UNIVERSIDAD DE DUITAMA	
Asignatura	Aspectos relevantes	Asignatura	Aspectos relevantes
Procesos administrativos (Semestre 9)	<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones y liderazgo de equipos gerenciales enmarcadas dentro de las estrategias corporativas en forma sinérgica y eficiente. -Dentro del ejercicio administrativo llevar a cabo procesos de direccionamiento estratégico. -Procesos de planeación, organización, dirección y control. 	Planeación y control (Semestre 4)	<ul style="list-style-type: none"> -Importancia de la planeación y el control administrativo al interior de las organizaciones. -Desarrollo de herramientas planificadoras y mecanismos de evaluación aplicables de manera universal para los distintos sectores, modelos económicos y empresas. -La universidad realiza muestras aleatorias entre las empresas de la región para conocer el desarrollo de los procesos de planeación y control y la aplicación por parte de los egresados en las organizaciones en las que se desempeñan.
Comportamiento organizacional (Semestre 3)	<ul style="list-style-type: none"> -Potencializar habilidades para el diseño de estructuras organizacionales coherentes con la actividad, recursos y objetivos de las organizaciones. -Desarrollar la capacidad para combinar las múltiples variables que influyen en la conducta de los individuos, los grupos de trabajo y la organización para ser un facilitador de los procesos organizacionales. 	Análisis y diseño organizacional (Semestre 5)	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos y teorías administrativas a través de las cuales entender el funcionamiento de las organizaciones y elegir la estructura organizacional más adecuada, combinando factores internos y externos que las afectan. -Conceptualización de temas relacionados con el diseño organizacional como son la centralización, características de la planeación organizacional, división del trabajo, jerarquización, y departamentalización.

	<p>-Se inculca en el administrador la importancia de descubrir y entender las potencialidades de cada individuo y las diferencias en cuanto a aprendizaje, percepción, personalidad, la forma en que se motiva cada trabajador, y las características grupales que marcan los comportamientos colectivos en las empresas.</p> <p>-El trabajo en equipo, el fluir de la comunicación, el liderazgo y el manejo de conflictos internos.</p>		<p>-Desarrollo de competencias para ejercer funciones clave como delegar tareas, describir funciones, ejercer la autoridad, y desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y elevar los índices de compromiso y satisfacción del recurso humano.</p>
<p>Gestión de la calidad (Semestre 6)</p>	<p>-Conceptos básicos para el control, aseguramiento, mejoramiento y gestión total de la calidad, no como elemento diferenciador, sino como exigencia implícita al, ofrecer bienes o servicios, necesaria para no estar en desventaja frente a otros oferentes.</p> <p>-Herramientas necesarias para llevar a cabo la gestión de calidad, tales como elaboración de políticas y objetivos de calidad.</p> <p>-Indicadores de gestión para el mejoramiento de los procesos mediante el seguimiento, evaluación y retroalimentación.</p>	<p>Planeación y control de la producción (Semestre 5)</p>	<p>-Planeación, análisis y control de la producción, a través de técnicas como la teoría de las restricciones, matriz de producto proceso, sistemas productivos y tecnologías de manufactura.</p> <p>-Desarrollar habilidades para realizar pronósticos, planear los recursos, programar las instalaciones y los insumos necesarios para llevar a cabo la fabricación.</p>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA		UNIVERSIDAD DE DUITAMA	
Asignatura	Aspectos relevantes	Asignatura	Aspectos relevantes
Sistemas de planeación (Semestre 10)	<p>-Construcción e implementación eficiente de los sistemas de planeación que permitan situar a las empresas en una posición ventajosa respecto al entorno y a la competencia.</p> <p>-Desarrollo de técnicas eficaces para la anticipación a cambios e identificación de las nacientes potencialidades que ofrece el contexto, como base para orientar la planeación empresarial tanto pública como privada.</p> <p>-Enfoque hacia la planeación de los objetivos profesionales y personales del administrador, ya que, como ser integral su éxito personal está ligado al de otros roles de desempeño.</p>	Gerencia empresarial (Semestre 6)	<p>-Desarrollo de habilidades para administrar y orientar el buen uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>-Desarrollo de la capacidad para dirigir y liderar el recurso humano hacia la productividad, eficiencia y competitividad.</p> <p>-Enfoque hacia el trabajo en equipo en un mundo cada vez más globalizado y exigente.</p>

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1 PRESENTACIÓN

El presente capítulo contiene en el análisis de la información recolectada a través de las encuestas realizadas a los egresados del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, con el ánimo de diseñar a partir de los resultados la estructura de un modelo gerencial ideal desde la óptica del Administrador.

Se elaboraron dos formatos de encuesta, una dirigida a los estudiantes de los dos últimos semestres y otra a los egresados del programa de Administración Industrial. Para el primer caso la encuesta se compone de cinco preguntas, dos preguntas cerradas y tres abiertas. El formato para los egresados consta de quince (15) preguntas, de las cuales seis son cerradas y nueve abiertas (Anexo A).

Para la recopilación de la información referente a los egresados se utilizó un medio virtual contando con el apoyo técnico del Observatorio de Egresados de la UTP, quienes cuentan con la plataforma web que permitió visualizar y diligenciar esta encuesta. Así mismo el grupo de trabajo tuvo la tarea de convocar a los 275 egresados de la base de datos proporcionada por esta misma oficina para el diligenciamiento de la encuesta a través del envío de un correo electrónico con la información acerca del proyecto y el link correspondiente para la participación del egresado en la construcción del modelo gerencial. A su vez se realizaron llamadas telefónicas para invitar cordialmente a este grupo de personas al diligenciamiento de la encuesta. Como resultado de este proceso 31 egresados respondieron a la encuesta.

Por otra parte, para los estudiantes de los dos últimos semestres del programa de Administración Industrial las encuestas fueron realizadas personalmente, como resultado 13 estudiantes contestaron la encuesta. El formato para los estudiantes consta de cinco preguntas, dos cerradas y tres abiertas (Anexo B).

7.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LOS EGRESADOS

Los siguientes son los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los egresados del programa de Administración Industrial, contando con 31 opiniones que de acuerdo a la convocatoria se interesaron en participar en la creación de un

nuevo modelo gerencial. La información detallada se puede observar en el documento anexo en formato de Excel (Anexo C).

La encuesta consta de 15 preguntas, a continuación se describe el análisis de cada una de ellas.

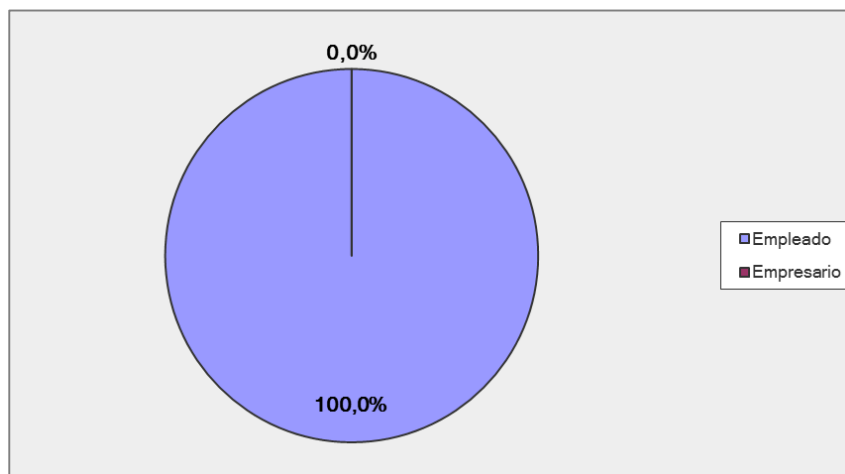
7.2.1 Tipo de rol. El 100% de los egresados encuestados, es decir, 31, se encuentran bajo la modalidad de empleado. Esto permite apreciar que las respuestas a las preguntas no estarán sesgadas sobre un concepto subjetivo acerca de las organizaciones que pudiese tener el propietario o socio de la empresa.

Tabla 3. Rol

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Empleado	100,0%	30
Empresario	0,0%	0
<i>Respondieron a la pregunta</i>		30
<i>No respondieron</i>		1

Fuente: encuesta realizada.

Figura 2. Rol



Fuente: encuesta realizada.

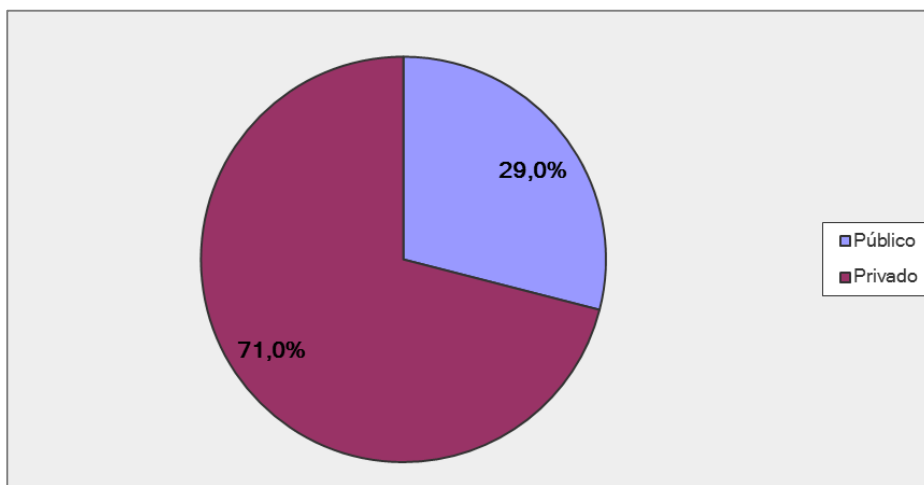
7.2.2 Sector de desempeño. El 71% de los encuestados pertenecen al sector privado, mientras que el 29% restante labora en el sector público. Este resultado permite apreciar que los egresados del programa encuentran mayores posibilidades para desempeñarse profesionalmente en el sector privado, esto puede obedecer en parte a que muchas empresas de la región prefieren a los egresados de la Universidad Tecnológica de Pereira, debido a las competencias y calidad académica del programa de Administración Industrial. Así mismo el sector público proporciona menos oportunidades de acceso, ya que los procesos de vinculación tienen un manejo diferente al de las empresas de orden privado.

Tabla 4. Sector.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Público	29,0%	9
Privado	71,0%	22
<i>Respondieron a la pregunta</i>		31
<i>No respondieron</i>		0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 3. Sector.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.3 Sector económico. Se puede inferir que el programa de Administración Industrial tiene representación a través de sus egresados en la mayoría de sectores económicos, permitiendo esto contar con una diversidad en el manejo de cada empresa. El sector industrial cuenta con 23,1% de participación, notándose

la incidencia del perfil profesional orientado en parte a los procesos productivos y a las competencias del administrador para desempeñarse en las empresas industriales. El segundo sector con mayor participación es el de educación con el 15,4% y los sectores que tienen en los menor presencia de egresados son agricultura, minería, inmobiliario, comunicaciones y seguros.

Tabla 5. Sector económico.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Agricultura	0,0%	0
Ganadería / avicultura	3,8%	1
Minería	0,0%	0
Hidrocarburos	3,8%	1
Industria	23,1%	6
Electricidad / Gas / Agua	7,7%	2
Construcción	3,8%	1
Comercio	7,7%	2
Hoteles y restaurantes	3,8%	1
Transporte y almacenamiento	3,8%	1
Comunicaciones	0,0%	0
Financiero	7,7%	2
Inmobiliario	0,0%	0
Informático	7,7%	2
Salud	7,7%	2
Educación	15,4%	4
Seguros	0,0%	0
Turismo / Recreación	3,8%	1
Otro (especifique)		5
Respondieron a la pregunta		26
Otra opción		5

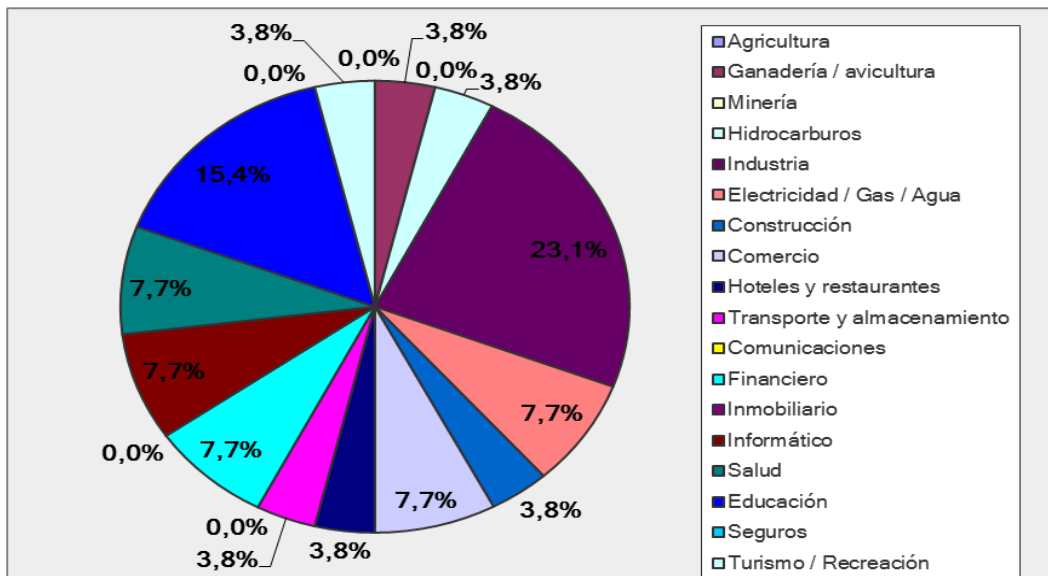
Fuente: encuesta realizada.

Tabla 6. Resultados de otros sectores económicos.

Número	Otro (especifique)
1	Reparación automóviles
2	No especificado
3	Estatal
4	Educación
5	Commodities

Fuente: encuesta realizada.

Figura 4. Sector económico.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.4 Teorías administrativas y/o modelos gerenciales. Se observa como la planeación estratégica es el modelo gerencial que se aplica con mayor regularidad con un 35,5% de participación, lo cual refleja la influencia de la globalización en los empresarios del sector, y la consecuente toma de conciencia de la necesidad de herramientas administrativas que permitan enfoques globales en la determinación de las estrategias para lograr los objetivos empresariales.

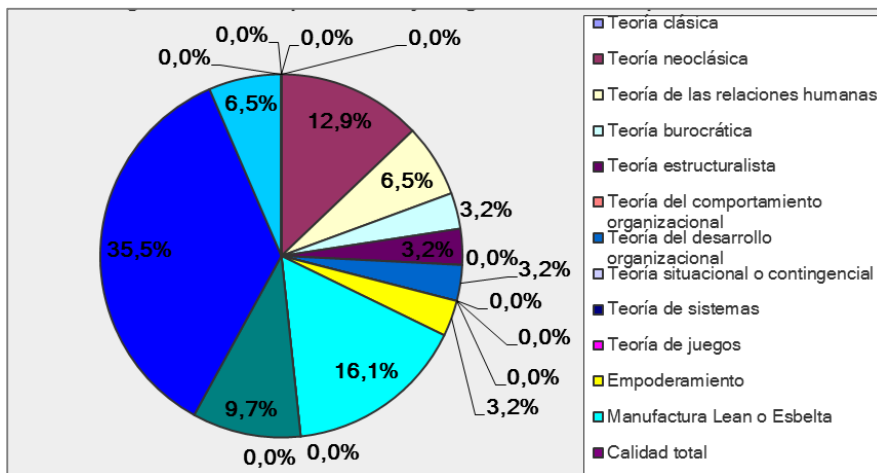
En segundo lugar y con una amplia diferencia los encuestados manifiestan el uso de la manufactura Lean o Esbelta con un 16,1% denotando que la búsqueda de la excelencia y de la productividad a partir de la eliminación de todo lo que no agregue valor es otro de los enfoques importantes entre las empresas de la región.

Tabla 7. Teorías administrativas y/o modelos gerenciales.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Teoría clásica	0,0%	0
Teoría neoclásica	12,9%	4
Teoría de las relaciones humanas	6,5%	2
Teoría burocrática	3,2%	1
Teoría estructuralista	3,2%	1
Teoría del comportamiento organizacional	0,0%	0
Teoría del desarrollo organizacional	3,2%	1
Teoría situacional o contingencial	0,0%	0
Teoría de sistemas	0,0%	0
Teoría de juegos	0,0%	0
Empoderamiento	3,2%	1
Manufactura Lean o Esbelta	16,1%	5
Calidad total	0,0%	0
Biogerencia	0,0%	0
Administración por objetivos	9,7%	3
Planeación estratégica	35,5%	11
Kaizen (mejoramiento continuo)	6,5%	2
Benchmarking	0,0%	0
Administración por políticas	0,0%	0
Otro (especifique)	0,0%	0
Respondieron a la pregunta		31
Otra opción		0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 5. Teorías administrativas y/o modelos gerenciales.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.5 Grado de aplicación de las teorías administrativas aprendidas. El 51 % de los encuestados afirman tener un grado 4 de aplicación de las teorías administrativas en una escala de 1 a 5, siendo 1 el mayor y 5 el menor o nulo. Lo cual evidencia que la percepción sobre la utilización de tales teorías es poca en

las empresas en las que los egresados laboran. Así mismo un 12,9% de los encuestados aseguran que dichas teorías no se aplican en sus organizaciones y un 29% perciben un grado medio de aplicabilidad en sus empresas. El 6,5% de los egresados seleccionaron el grado 2 de aplicabilidad, mientras que ninguna persona afirmó ubicó su respuesta en el mayor grado de aplicabilidad, es decir, en el grado 1.

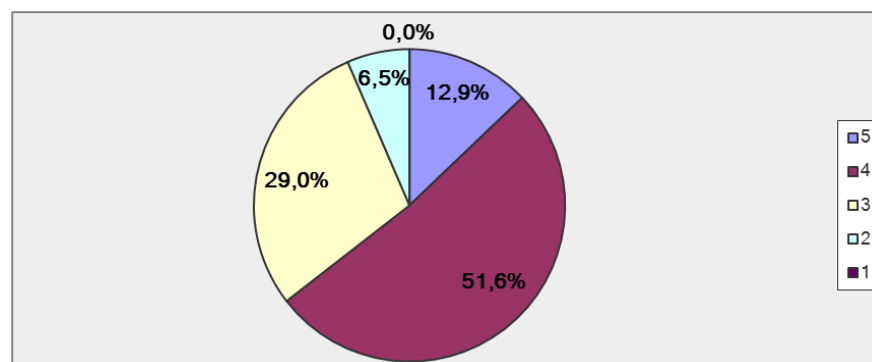
Lo anterior permite concluir que a pesar de que en la mayoría de las organizaciones se utilizan conceptos de algunas de las teorías administrativas más relevantes para el desarrollo de los procesos, en ningún caso el funcionamiento de la empresa resulta de la adaptación total de un modelo formulado en la historia de la administración. La mayoría de los egresados coincidieron en que estas teorías vistas en la academia no se aplican con regularidad en sus empresas.

Tabla 8. Calificación del grado de aplicación de las teorías administrativas aprendidas en el programa de Administración Industrial.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
5	12,9%	4
4	51,6%	16
3	29,0%	9
2	6,5%	2
1	0,0%	0
Respondieron a la pregunta		31
No respondieron		0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 6. Calificación del grado de aplicación de las teorías administrativas aprendidas en el programa de Administración Industrial.



Fuente: encuesta realizada.

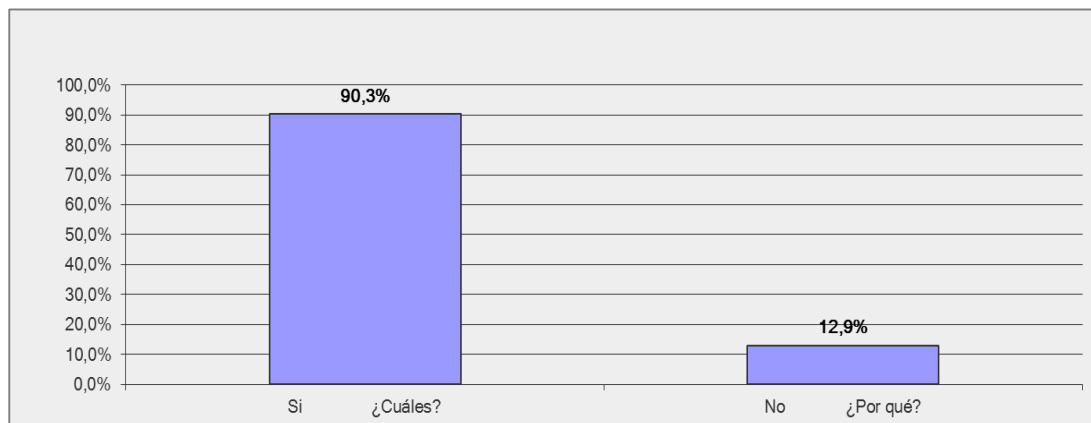
7.2.6 Aplicabilidad de las teorías administrativas impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Como se puede apreciar en un 90,3% los egresados del programa de Administración Industrial aplican las teorías administrativas que fueron transmitidas durante la carrera, siendo esto de gran importancia para el programa académico puesto que se puede evaluar que los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera como Administrador Industrial son los que contribuyen en el direccionamiento de una organización. También un 12,9% no utilizan o aplican las teorías administrativas siendo esto tal vez por la naturaleza de la empresa, ya que en esta región existen muchas empresas familiares con una característica especial en cuanto a la administración.

Tabla 9. Aplicabilidad de las teorías administrativas impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Opciones de respuesta		Porcentaje de respuesta	Respuestas
Si	¿Cuáles?	90,3%	28
No	¿Por qué?	12,9%	4
Respondieron a la pregunta			31
No respondieron			0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 7. Aplicabilidad de las teorías administrativas impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.7 Enfoque administrativo del propietario o del gerente. Los resultados en la anterior pregunta estuvieron divididos; un 51,6% de los encuestados afirmó que el estilo de administración en sus empresas no está ligado al enfoque o mentalidad del propietario o gerente, mientras que el 48% señaló que sí.

Básicamente las percepciones para quienes optaron por el no, tienen que ver con que en estos casos los gerentes permiten que se desarrollen los procesos bajo el criterio de los administradores siendo lo verdaderamente importante los resultados. También se encontró que existen directrices institucionales que prevalecen sobre periodos gerenciales que tienden a ser temporales.

De igual forma algunos egresados coincidieron en que el estilo de administración es una combinación de varias visiones académicas y en que una organización está integrada por diferentes profesionales capaces de tomar decisiones en momentos determinados, sin dejar a un lado que los estilos de gestión más que a la mentalidad del gerente responden a las necesidades de la empresa y a la demanda del mercado.

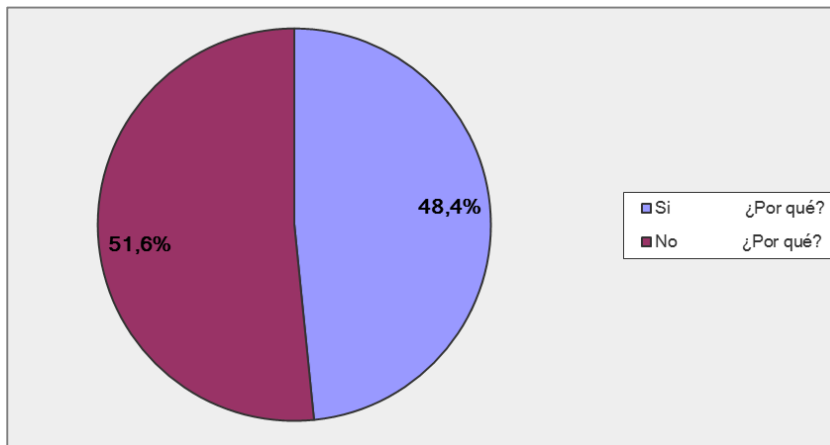
Los encuestados que optaron por el sí, justificaron sus respuestas aludiendo causas como que el gerente suele estar más involucrado y mostrarse autoritario cuando el tamaño de la empresa es reducido y la forma de dirección se torna empírica. También afirman que la poca participación del resto de colaboradores y que el hecho de que las decisiones de mayor trascendencia se tomen solo en los niveles directivos son indicativo de que la dirección está en cierta medida ligada al pensamiento del propietario o cabeza de la empresa.

Tabla 10. Enfoque administrativo del propietario o del gerente.

Opciones de respuesta		Porcentaje de respuesta	Respuestas
Si	¿Por qué?	48,4%	15
No	¿Por qué?	51,6%	16
Respondieron a la pregunta			31
No respondieron			0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 8. Enfoque administrativo del propietario o del gerente.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.8 Nivel de autonomía. En un 58.1% los encuestados son autónomos en algunas ocasiones, seguido de un 19.4% totalmente autónomo y también en un 19.4% sin autonomía, estos resultados nos indica que en su mayoría los encuestados son autónomos en su empresa siendo esto factor importante al delegar responsabilidad, valorar las ideas y opiniones a todo nivel.

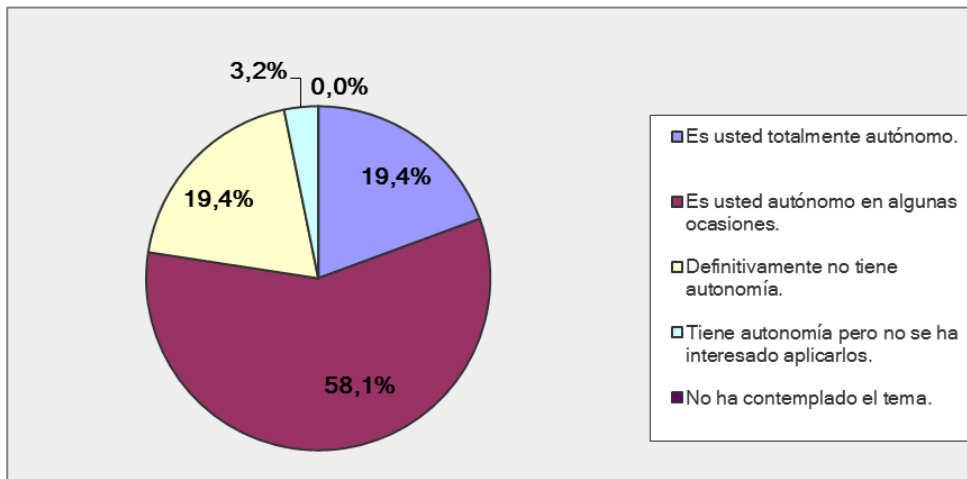
Aunque así mismo se puede apreciar una gran tendencia a la autoridad jerárquica como la de impartir esta y las decisiones desde el nivel gerencial sin tener en cuenta la opinión o las ideas hacia los niveles inferiores. Con estos resultados todavía se aprecia en las empresas de esta región el modo de administrar de los directivos con la figura de jefes y no vistos como los líderes que delegan y proporcionan autonomía en el desarrollo de cada una de las tareas que desempeñan los colaboradores dentro de una organización

Tabla 11. Nivel de autonomía.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Es usted totalmente autónomo.	19,4%	6
Es usted autónomo en algunas ocasiones.	58,1%	18
Definitivamente no tiene autonomía.	19,4%	6
Tiene autonomía pero no se ha interesado aplicarlos.	3,2%	1
No ha contemplado el tema.	0,0%	0
Respondieron a la pregunta		31
No respondieron		0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 9. Nivel de autonomía.



Fuente: encuesta realizada.

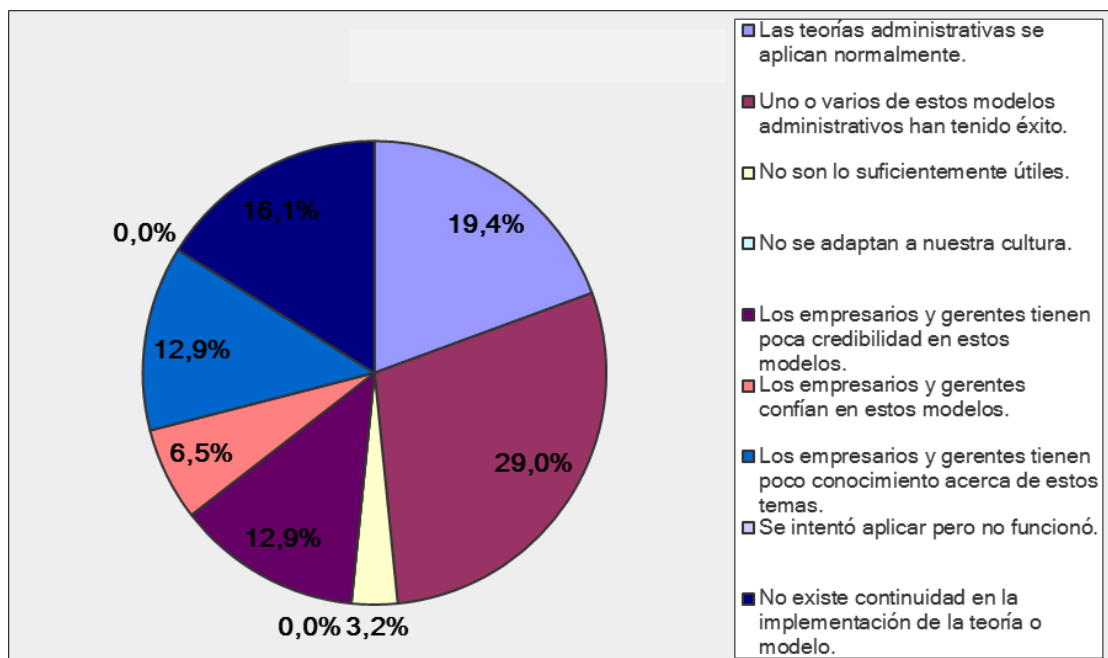
7.2.9 Escenarios de su organización. Con respecto a la utilización de los modelos administrativos impartidos dentro del programa de Administración Industrial, el 55% de las respuestas de los encuestados se pueden encuadrar dentro del éxito y/o aplicabilidad de estos modelos; y el 45% restante se ubica en la no utilización o no éxito de los mismos, por razones como falta de credibilidad, falta de conocimiento, consideración de no utilidad o falta de continuidad en la aplicación de los mismos. Se denota entonces que aunque es mayor el porcentaje de respuestas positivas acerca de la aplicabilidad de los modelos, un alto porcentaje indica que no son aplicables predominantemente por razones relacionadas con el sentir y conocimientos de los dueños y/o gerentes; lo cual puede ser un síntoma de empirismo y/o resistencia al cambio entre los empresarios de nuestra región.

Tabla 12. Escenarios de su organización.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Las teorías administrativas se aplican normalmente.	19,4%	6
Uno o varios de estos modelos administrativos han tenido éxito.	29,0%	9
No son lo suficientemente útiles.	3,2%	1
No se adaptan a nuestra cultura.	0,0%	0
Los empresarios y gerentes tienen poca credibilidad en estos modelos.	12,9%	4
Los empresarios y gerentes confían en estos modelos.	6,5%	2
Los empresarios y gerentes tienen poco conocimiento acerca de estos temas.	12,9%	4
Se intentó aplicar pero no funcionó.	0,0%	0
No existe continuidad en la implementación de la teoría o modelo.	16,1%	5
Respondieron a la pregunta		31
No respondieron		0

Fuente: encuesta realizada.

Figura 10. Escenarios de su organización.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.10 Modelo gerencial aplicado. Con un resultado de un 53.3% se observa que el funcionamiento de las empresas son basados en modelos híbridos que se adaptan según la dinámica de la empresa o el conocimiento de los directivos en

cuanto a lo que se refiere a modelos gerenciales, en búsqueda de mejorar las prácticas administrativas, en obtener mejores resultados y el brindar un mejor servicio al cliente. También existe un 33% de adaptaciones de diferentes modelos y teorías para cada área, con la idea que este ayude y facilite el desarrollo y logro de metas por cada uno de los departamentos que conformen la organización.

Tabla 13. Modelo gerencial aplicado.

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuesta	Respuestas
Un modelo propio desarrollado dentro de la dinámica de la empresa.	13,3%	4
Un modelo híbrido resultante de la adaptación de distintas teorías administrativas y la experiencia y filosofía del gerente o propietario.	53,3%	16
Adaptaciones de diferentes modelos de acuerdo a cada área de la empresa.	33,3%	10
Una adaptación de un modelo externo reconocido. Si es así diga cuál es.	0,0%	0
Otro (especifique)		1
Respondieron a la pregunta		30
No respondieron		1

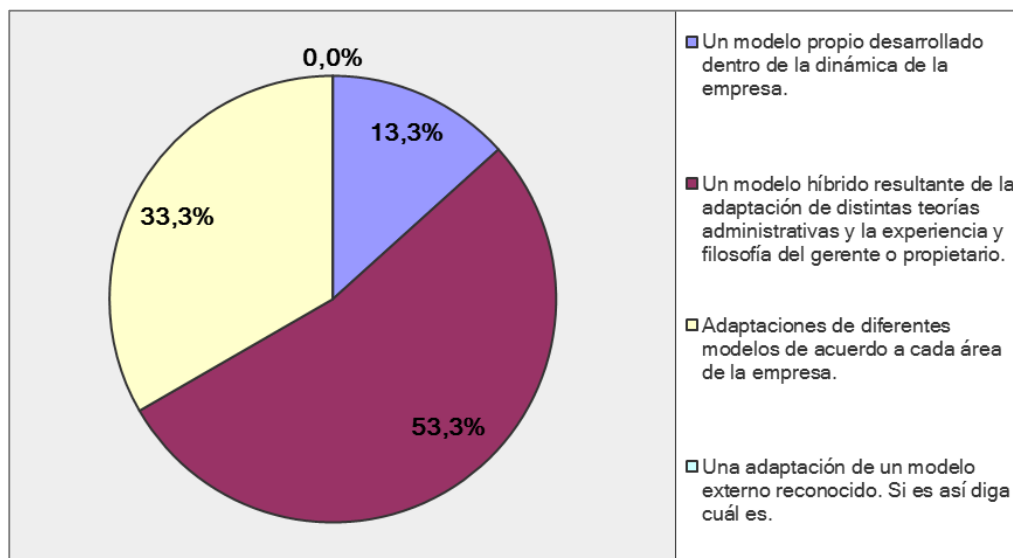
Fuente: encuesta realizada.

Tabla 14. Otros modelos gerenciales aplicados.

Numero	Otro (especifique)
1	El sector público tiene otra forma de funcionamiento

Fuente: encuesta realizada.

Figura 11. Modelo gerencial aplicado.



Fuente: encuesta realizada.

7.2.11 Características de un modelo gerencial ideal. Por medio de esta pregunta abierta se encontraron las siguientes características que reúnen de manera general las opiniones de todos los encuestados sobre el modelo gerencial ideal:

- Orientado a los resultados bajo un entorno amigable.
- Flexible de acuerdo a las exigencias del medio.
- Participativo.
- Integral, basado en el desarrollo del recurso humano.
- Enfocado en el trabajo conjunto y en un ambiente laboral óptimo.
- Orientado a la rentabilidad con base en la innovación.
- Basado en el talento humano.
- Debe promover la gestión del conocimiento.
- Dar prioridad al desarrollo de las potencialidades del capital humano.
- Contar con un clima organizacional agradable que cree personas felices.
- Fomentar el liderazgo y el empoderamiento.
- Contemplar la realización personal y profesional del recurso humano.

En conclusión los egresados caracterizan al modelo gerencial ideal desde una perspectiva en la que prima una eficiente gestión del talento humano desde un punto de vista moderno, pensando en la potenciación de las capacidades de las personas a través de la realización personal y profesional de las mismas. Lo anterior, a su vez está orientado al alcance de buenos resultados y una rentabilidad óptima.

Tabla 15. Características de un modelo gerencial ideal.

Opciones de respuesta	Respuestas
	31
<i>Respondieron a la pregunta</i>	31
<i>No respondieron</i>	0

Fuente: encuesta realizada.

7.2.12 Enfoque de un nuevo modelo gerencial. Desde la óptica de los Administradores Industriales encuestados, un enfoque importante para tener en cuenta en un modelo gerencial ideal es el capital humano, el cual en un grado de importancia 9 personas lo dieron como el enfoque principal, seguido de 8

personas que para ellos el enfoque principal es la rentabilidad y por último con un resultado de 7 personas que el cliente es el enfoque principal, lo interesante de estos resultados, es que se puede ver la tendencia de las últimas décadas de los administradores o directivos de las organizaciones en darle un trato y valor especial al factor humano, viéndose este recurso con gran importancia, buscando un bienestar integral, una participación de todos para el cumplimiento de las metas y que esto conlleve a una mayor rentabilidad, así mismo sin dejar a un lado la importancia del cliente para las organizaciones ya que este es el motor para funcionar y para permanecer en el mercado.

Finalmente se podría decir que estos enfoques son eslabones importantes a la hora de construir un modelo ideal para nuestros encuestados, esto se puede ver como el sentido y la razón de ser de una organización, es el desarrollo del capital humano, el propósito de darle un servicio o producto de calidad a los clientes que satisfaga y contribuyan a su vida, y así mismo la organización consiga una rentabilidad óptima.

Tabla 16. Enfoque de un nuevo modelo gerencial.

Califique en una escala de 1 a 6, siendo 1 el enfoque principal y 6 el de menor							
Opciones de respuesta	1	2	3	4	5	6	Respu estas
En el cliente	7	7	8	5	3	1	31
En el capital humano	9	6	7	3	3	3	31
En el bienestar integral	6	6	7	8	1	3	31
En la rentabilidad	8	3	5	9	2	4	31
En la tecnología	0	3	6	5	14	3	31
En la internacionalización	1	2	0	5	6	17	31
							Otras respu estas
Otro (especifique)							2
Respondieron a la pregunta							31
No respondieron							0
Numero	Otro (especifique)						
1	la participación colectiva						
2	MI COMPETENCIA						

Fuente: encuesta realizada.

7.2.13 Relevancia de los elementos de un modelo gerencial. De los resultados anteriores puede concluirse que en el nivel mayor relevancia el 30% de los

encuestados ubicó el bienestar integral y el 27% de los mismos señaló la rentabilidad; y en el segundo nivel de relevancia el mayor porcentaje de encuestados (27%) ubican el bienestar integral y seguido por el 22% de ellos que escogió la felicidad empresarial como el segundo elemento más importante. De acuerdo a lo anterior y dada la coincidencia de mayor porcentaje de profesionales que ubican el bienestar integral en los dos primeros niveles de mayor relevancia se concluye que definitivamente de los elementos propuestos para la conformación de un modelo gerencial; el bienestar integral resulta ser el elemento en el que predominantemente debe enfocarse dicho modelo, seguido por la rentabilidad.

Tabla 17. Relevancia de los elementos de un modelo gerencial.

Califique en una escala de 1 a 6, siendo 1 el enfoque principal y 6 el de menor							
Opciones de respuesta	1	2	3	4	5	6	Respuestas
Felicidad empresarial	4	6	7	5	3	6	31
Realización personal	2	3	9	6	4	7	31
Esfuerzos conjuntos	3	2	5	7	7	7	31
Bienestar integral	9	7	4	1	6	4	31
Fluidez de resultados	4	4	6	8	6	3	31
Mayor rentabilidad	8	5	4	4	5	5	31
<i>Respondieron a la pregunta</i>							31
<i>No respondieron</i>							0

Fuente: encuesta realizada.

7.2.14 Nuevas tendencias de modelos gerenciales en la región. Los 31 egresados comentaron lo que a su juicio son las tendencias que se están imponiendo en los nuevos estilos de gerencia, como resultado de la revisión de cada una de las respuestas se concluyó a manera de síntesis lo siguiente:

Las nuevas tendencias están dirigidas a la Gestión del conocimiento, la integralidad en los procesos o enfoques integrales, modelos gerenciales orientados al bienestar laboral y al servicio al cliente, globalización e internacionalización , competitividad, generación de valor, potenciación del capital intelectual, prioridad a los lugares de trabajo confortables y de diseños innovadores, rentabilidad con base en los resultados y en una gestión que contemple procesos flexibles, enfoques mucho más participativos con nuevos estilos de liderazgo, el aprovechamiento de la planeación estratégica, la búsqueda

continua de la calidad y la diferenciación a través de los procesos de generación de valor.

Tabla 18. Nuevas tendencias de modelos gerenciales en la región.

Opciones de respuesta	Respuestas
	31
<i>Respondieron a la pregunta</i>	31
<i>Pregunta no contestada</i>	0

Fuente: encuesta realizada.

7.2.15 Aporte en la construcción del modelo gerencial. De acuerdo a los aportes proporcionados por los encuestados se puede pensar que la construcción del modelo gerencial ideal debe tener como objetivo no solo la generación de crecimiento económico, sino también un enfoque humanizado donde se busque la realización personal, el bienestar integral, la participación de todos, la valoración de las ideas. Las empresas tienen que ser creadoras de felicidad, motivación y desarrollo para cada uno de sus colaboradores, en un ambiente armónico, el modelo gerencial debe contar con la implementación de indicadores como herramienta para medir el desempeño y así obtener los resultados planeados.

La adopción de un modelo sistémico con la participación de todos fomentando el trabajo en equipo, destacando el liderazgo buscando lograr metas y objetivos conjuntos con un direccionamiento estratégico que logre el compromiso de los colaboradores de la organización.

Tabla 19. Aporte en la construcción del modelo gerencial.

Opciones de respuesta	Respuestas
	31
<i>Respondieron a la pregunta</i>	31
<i>Pregunta no contestada</i>	0

Fuente: encuesta realizada.

7.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LOS ESTUDIANTES

Los siguientes son los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los estudiantes de los dos últimos semestres del programa de administración industrial, contando con 13 opiniones entre los semestres décimo y undécimo. Las encuestas físicas fueron escaneadas y compiladas en archivo de formato PDF (Anexo D).

7.3.1 Características de un modelo gerencial. En cuanto a las características de un modelo gerencial ideal los estudiantes encuestados coinciden en afirmar que debe ser un modelo con liderazgo participativo y democrático, es decir que su aplicación permita que todos salgan ganando, tanto la empresa como los colaboradores. De forma adicional y como complemento a esta tendencia participativa, se observa la inclusión de otros elementos, como bases conceptuales sólidas que soporten el modelo, bajos niveles de complejidad que permitan una aplicación fácil y práctica y el enfoque hacia el descubrimiento de las habilidades y competencias de las personas, que les facilite desarrollarse y dar lo mejor de sí mismas.

7.3.2 Enfoque del nuevo modelo gerencial. En cuanto al enfoque que debería tener un nuevo modelo gerencial, y teniendo como opciones de elección el cliente, el capital humano, el bienestar integral, la rentabilidad, la tecnología, y la internacionalización; el 46% de los encuestados ubicó el enfoque hacia el cliente como el de mayor nivel de relevancia y el 23% de los mismos ubicó en esta posición el capital humano. En segundo lugar de relevancia coinciden en escoger con un idéntico 33% de participación el capital humano y la rentabilidad. De lo anterior puede concluirse que los estudiantes encuestados consideran como factores primordiales de enfoque gerencial el cliente y el capital humano, seguido por la rentabilidad.

7.3.3 Elementos del modelo gerencial. Con respecto al peso de relevancia que debería dársele a los elementos que conforman un modelo gerencial y teniendo como opciones de respuesta la felicidad empresarial, realización personal, esfuerzos conjuntos, bienestar integral, fluidez de resultados, y mayor rentabilidad; el 38% de los estudiantes encuestados puso en el primer lugar de relevancia el elemento bienestar integral, y el 23% de los mismos ubicó en esta posición la mayor rentabilidad. En cuanto al segundo nivel de relevancia, el 29% de los encuestados ubican la felicidad empresarial y otro 29% de los mismos ubican el bienestar integral. De esta información puede concluirse que para los

estudiantes del programa Administración Industrial encuestados, el elemento más preponderante hacia el cual debe enfocarse un modelo gerencial es el bienestar integral, acompañado de la búsqueda de una mayor rentabilidad.

7.3.4. Tendencias de los modelos gerenciales. De acuerdo con las respuestas obtenidas puede concluirse que los estudiantes encuestados identifican en nuestra región tendencias predominantemente dirigidas hacia el desarrollo integral del liderazgo, el bienestar, y la potencialización del factor humano, acompañado de otras no menos importantes, y encaminadas a la búsqueda de la competitividad y rentabilidad en las empresas, como son el desarrollo tecnológico, la innovación y la aplicación de herramientas del marketing que permitan identificar nuevos nichos de mercado objetivo.

7.3.5 Aporte a la construcción del modelo gerencial. A esta pregunta los estudiantes encuestados responden que su aporte personal en la eventual construcción de un modelo gerencial ideal, es la visión integral y sistémica que debe tener el mismo, con la inclusión de herramientas que permitan la participación de todos los trabajadores y el énfasis en el trabajo en equipo; desarrollando mecanismos de retroalimentación constante que afiancen los buenos resultados empresariales. Así mismo, varios de los encuestados consideran importante la inclusión de valores institucionales como la ética profesional, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente.

8. MODELO GERENCIAL (ESTRUCTURA Y COMPONENTES)

El modelo gerencial es una construcción gradual que emerge inicialmente de los resultados obtenidos del desarrollo del primer objetivo del proyecto; “realizar un diagnóstico del pensamiento administrativo actual a partir de las teorías y modelos que se enseñan los programas de Administración Industrial a nivel nacional”.

El análisis realizado permitió concluir que por ejemplo la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (sede Duitama) centra su contenido curricular para que el egresado se encuentre en capacidad de diagnosticar e intervenir las organizaciones en los aspectos humanos, políticos, jurídicos y administrativos resaltando siempre la relevancia del talento humano. Así mismo enfatiza en las habilidades para desarrollar proyectos industriales y productivos enseñando herramientas para la planeación, el análisis y el control de la producción, siendo este último concepto el que amerita mayor grado de profundización, por lo que se evidenció una tendencia a enseñar al estudiante a administrar la producción, más que a gerenciar a las empresas desde la integralidad.

Lo anterior sirve de referencia para identificar los puntos en los que se enfoca el programa en esta región del país y de esta forma empezar a forjar el modelo de gerencia que reúna no sólo conceptos de industrialización sino también diversos aspectos estratégicos que conjuntamente validen una manera alterna de dirigir.

Entre tanto el diagnóstico desarrollado sobre la Universidad Tecnológica de Pereira, permitió observar que el contenido relacionado con el ámbito administrativo incluye el estudio de las principales teorías de la administración, además del énfasis especial que se hace en cuanto el comportamiento organizacional y la administración del talento humano. Con el análisis del plan de estudios del programa de Administración Industrial de esta institución se desatacó un perfil profesional y ocupacional integral, sobre todo en los aspectos gerenciales que posibilitan la toma de decisiones y permiten solidificar el criterio al momento de dirigir una organización.

Con el logro del primer objetivo se estableció que el Administrador Industrial posee elementos conceptuales que le hacen ampliar su visión, decidir cuáles de las teorías actuales podrían ser aplicadas en una organización de acuerdo a sus necesidades, además de proponer nuevas ideas para llevar a cabo una gestión flexible ante los cambios que demanda la globalización, el entorno, y la empresa misma para la cual labore. Ahora bien el diagnóstico arrojó información valiosa

acerca de los temas que emite el programa en ambas universidades, principalmente en materia de estilos gerenciales dinámicos y alternativos que humanicen aún más las organizaciones e integren tal propósito con la eficiencia, la productividad y el crecimiento. Así, entonces los resultados obtenidos permiten ante todo justificar la estructura del modelo gerencial propuesto, con base en los aspectos que se socializan en la academia y aquellos que se dejan por fuera.

Ahora bien, el desarrollo del segundo objetivo de la investigación; “realizar un estudio que permita sustraer la opinión del Administrador Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira sobre las características con las que debe contar un modelo gerencial basado en la innovación, el éxito de los procesos y la gestión integral del capital humano”, permitió que se tuviera información, la cual constituyó el soporte y la base para plantear los componentes del modelo que se describirán a continuación, ya que el fondo de la conceptualización se asocia a las respuestas obtenidas de los estudiantes y egresados del programa.

8.1 PRESENTACIÓN

Como parte de un ejercicio de investigación surge la pregunta acerca de cómo debería ser el modelo de gerencia ideal en nuestros días, teniendo en cuenta que el entorno en el cual se mueven las organizaciones tiende a ser cada vez más complejo, dinámico, globalizado y altamente competitivo, el estilo de gestión que se plantee debe responder a este reto para la obtención del tiquete que garantice la supervivencia y el crecimiento de las empresas.

Como respuesta a este interrogante se optó por construir el modelo gerencial desde la base del conocimiento, las capacidades y las percepciones del Administrador Industrial, con la intención de materializar la óptica de éste profesional en un diseño concreto y aterrizado de una nueva forma de dirigir, lo que puede llegar a ser un llamado de alerta para el sector empresarial sobre la necesidad de replantear sus paradigmas administrativos y examinar nuevas alternativas de dirección, más modernas, más flexibles y sobre todo más efectivas.

Es así como a partir de la recolección de las opiniones del Administrador Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira tanto del que se encuentra en proceso de formación, próximo a titularse, como del egresado del programa, se pudo estructurar una idea clara sobre el modelo gerencial ideal que tendrían que adoptar las organizaciones, no sólo desde una perspectiva local sino global. Cabe resaltar que la estructura del modelo gerencial que se presentará además de

representar el criterio profesional del administrador también recoge el análisis hecho a los contenidos curriculares del programa de Administración Industrial a nivel nacional, ya que los conocimientos y competencias que se le inculcan al estudiante desde el contexto administrativo y gerencial, sin duda deben tenerse en cuenta al momento de formular una propuesta que integre la esencia del proceso de aprendizaje en la universidad.

Así mismo el plan de estudios proyecta de cierta forma el perfil profesional y a su vez los temas que se tratan en cada asignatura le permite al estudiante forjar su propio criterio, fortalecer su capacidad de análisis en torno a lo que puede ofrecer y aportar en las organizaciones o en su mismo proyecto o negocio, por tanto resulta fundamental haber encontrado una postura que armonizara las bases académicas de la administración con el pensamiento moderno de los Administradores Industriales y su visión sobre una manera creativa y eficiente de gerenciar.

En esencia el modelo gerencial propuesto desde la óptica del Administrador Industrial se caracteriza por la importancia que recibe una gestión eficiente del capital humano en la organización, de allí se desprende todo el sistema que hace que los resultados finales sean los mejores. Del recurso humano depende la operación de cualquier empresa, su crecimiento, su expansión y su valor son fundamentalmente resultado del trabajo de su staff.

En este orden de ideas el modelo incluye diversos componentes que aplicados pueden representar un rumbo positivo para las empresas, a través de una cultura organizacional permanente que priorice la felicidad y el bienestar de los colaboradores, el desarrollo humano y profesional de éstos, la generación de conocimiento y la colectividad incondicional al momento de alcanzar los objetivos. Esta nueva cultura representa un paso evidente hacia la consecución de grandes resultados, una mayor rentabilidad y en consecuencia un beneficio recíproco entre empresa y colaborador.

Jeremy Bentham, el primer utilitarista y un filántropo al que le preocupaba la felicidad de la humanidad, decía: "Nada hay más útil y placentero que la simpatía y concordia entre los hombres", siguiendo su filosofía, esta expresión supone una organización en donde prime un ambiente laboral de una gran evolución, es decir, capaz de soportar el peso de la demanda del mercado y todo lo que hay que hacer para satisfacerla en términos operativos, y a su vez, capaz de lograr un estado de armonía y fraternidad al interior de la empresa y de generar en los colaboradores

ese sentimiento de pasión y amor por lo que hacen, al mismo tiempo que se tiene claridad sobre lo que la profesión y la labor desempeñada significa para la vida de cada uno de ellos.

Los autores Blanchard y O'Connor (1997) formularon lo que se conoce como la dirección por valores o DpV, que fue concebida como “una fuente de ventaja competitiva de la empresa, consistente en hacer muy bien las cosas con las personas desde el punto de vista de un equilibrio de valores económicos, éticos y emocionales; entendiendo por personas a los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los aliados y los ciudadanos en general. En definitiva, se trata de construir sintonía y confianza entre todas las personas que conforman los grupos de interés (stakeholders) de la empresa”¹⁰.

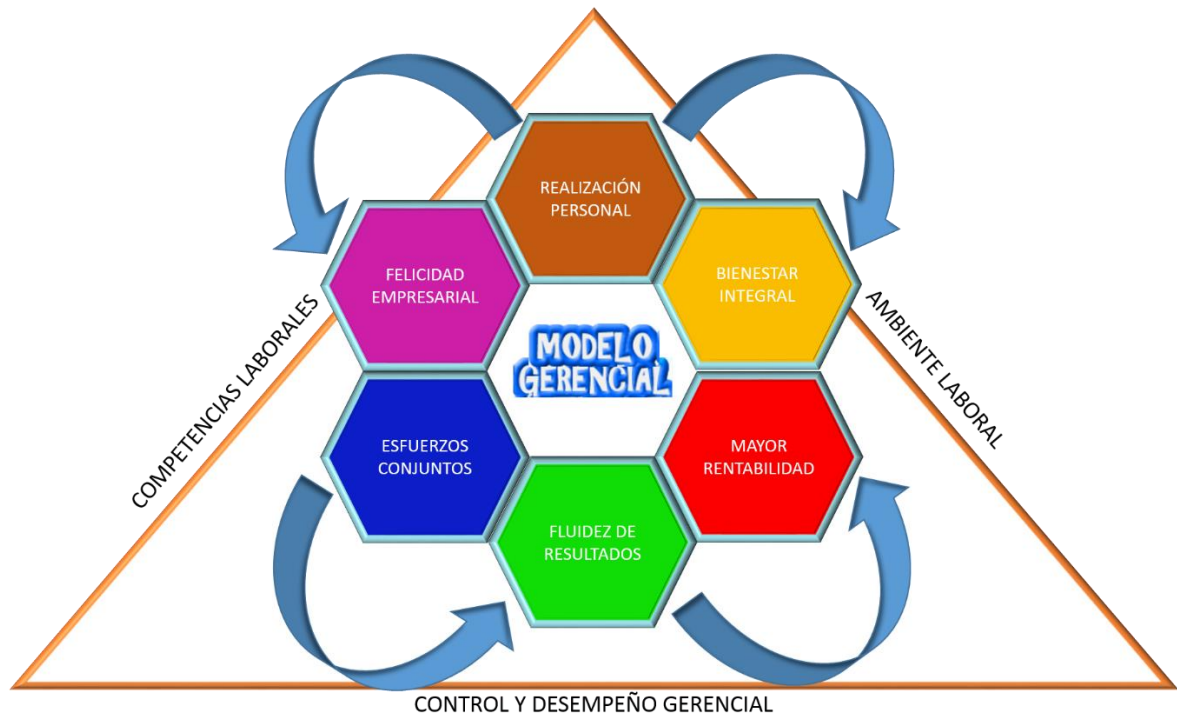
Esta definición se acerca conceptualmente a la propuesta de modelo gerencial que se presentará a continuación, sin embargo ésta última va mucho más allá del enfoque en los valores económicos, éticos y emocionales, porque fija componentes concretos a manejar para el alcance de la armonía entre los fines organizacionales y los sueños o metas de las personas que trabajan para ellas

8.2 ESTRUCTURA DEL NUEVO MODELO GERENCIAL

Con base en las percepciones del administrador industrial acerca de las características del modelo gerencial ideal surge una propuesta que abarca dichas expectativas y aportes, teniendo en cuenta un grupo de factores de estructuran una visión conjunta sobre la forma estratégica de dirigir una determinada organización.

¹⁰ GARCÍA, Salvador. Liderazgo y valores. Dirección por Valores. Universidad de Barcelona. 2011. [Internet]. Página consultada el día 12 de febrero de 2015, hora: 14:08. Disponible en: http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcoss_iv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf

Figura 12. Modelo gerencial del Administrador Industrial.



Fuente: elaboración propia.

Para el diseño del nuevo modelo gerencial que responde a la percepción del Administrador Industrial se han definido los siguientes **componentes** los cuales constituyen la esencia de la estructura propuesta:

- ✓ Bienestar integral.
- ✓ Realización personal.
- ✓ Felicidad empresarial.
- ✓ Esfuerzos conjuntos.
- ✓ Fluidez de resultados.
- ✓ Mayor rentabilidad.

De igual manera el modelo presenta tres tipos de **generadores** que hacen que los anteriores componentes funcionen de acuerdo a lo que se planteará posteriormente:

- ✓ Ambiente laboral.
- ✓ Competencias laborales.
- ✓ Control y desempeño gerencial.

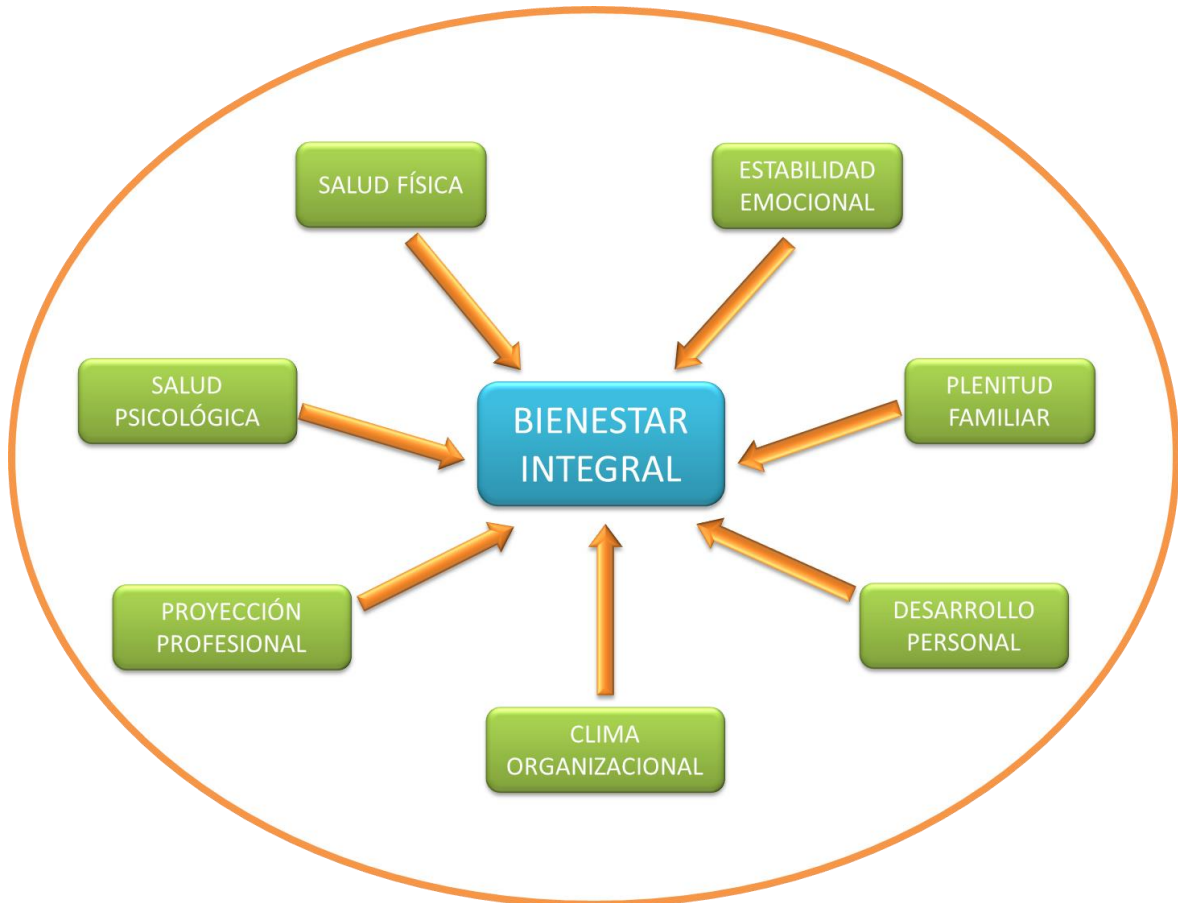
8.2.1 Bienestar integral. Desde el concepto del presente modelo gerencial el Bienestar Integral se define como un conjunto de factores que de manera integrada propenden por generar en cada colaborador calidad de vida en el empleo y en su vida personal, entorno a un ambiente donde se incluya los siguientes elementos: clima organizacional, proyección profesional, desarrollo personal, estabilidad emocional, plenitud a nivel familiar y salud física y psicológica. Todo esto deberá constituir un medio generador de satisfacción por la labor que el colaborador desempeñe en la organización encontrando una armonía entre los fines personales y organizacionales.

A nivel organizacional las empresas deben diseñar dentro de sus políticas una que corresponda a garantizar el bienestar integral de sus colaboradores como estrategia conducente en la generación de valor no sólo de sus procesos internos sino también, en términos del desarrollo y crecimiento del personal a partir de su paso por las empresas.

Las empresas deben tener en cuenta los siguientes elementos como parte de la estrategia para generar una organización que se preocupa por brindar un bienestar integral a todos sus colaboradores:

- Espacios agradables y confortables sin sobrevaloración de costos.
- Planes de carrera y proyección.
- Flexibilidad, desarrollo humano y profesional del colaborador.
- Sistema de competencias laborales transversal a todos los niveles de la organización.
- Competencia constructiva.
- Sueños personales, sueños empresariales.

Figura 13. Esquema conceptual de Bienestar Integral.



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, es importante señalar dentro del componente de Bienestar Integral, el enfoque relacionado con la salud desde una visión mucho más amplia y no sólo desde la concepción de la salud y seguridad ocupacional.

La Organización Mundial de la Salud define la salud integral como “el estado de bienestar completo en los aspectos físicos, mentales y sociales del ser humano y no solo la ausencia de enfermedades o padecimientos”.

En este orden de ideas, este modelo gerencial define el concepto de salud en términos integrales como el estado de bienestar integral alcanzado por el colaborador mediante un conjunto de esfuerzos desarrollados por la organización y por él mismo, encaminados a garantizar la salud física, mental y emocional, la seguridad en todas y cada una de las labores, la higiene, entendiéndose como el ambiente propicio para el ejercicio de las actividades y un acompañamiento

constante que propenda por una sensación real de bienestar, comodidad y felicidad en el trabajo, contribuyendo así en la mejora de las relaciones interdisciplinarias e interpersonales de cada colaborador, tanto a nivel organizacional como social y familiar.

Para desarrollar una cultura de bienestar dentro de las organizaciones es importante conocer las necesidades de las personas que trabajan para ellas, sus anhelos, sus motivaciones, sus expectativas, el escenario ideal que imaginan para el desarrollo de sus funciones, sus percepciones sobre la comodidad y la tranquilidad dentro de la empresa, sus metas personales y por supuesto las concertadas para su cargo y las trazadas para el área a la que pertenecen.

Para ello se pueden implementar diferentes estrategias que tienen que ver con un acompañamiento continuo al colaborador y un seguimiento a las condiciones laborales, especialmente al clima laboral, manejo de equipos de trabajo, distribución equitativa y responsable del trabajo, estado emocional y motivacional del personal, sin dejar de lado las condiciones adecuadas de las instalaciones físicas y los puestos de trabajo.

Así mismo para dar cumplimiento a estas estrategias se debe propender por el establecimiento de planes y programas completos conducentes a garantizar el bienestar de todo el personal siendo transversal a los elementos descritos en la figura 13.

8.2.2 Realización personal. Este concepto se explica mediante una aproximación a la caracterización del hombre como un ser socio afectivo, receptor de una serie de estímulos que le proporciona el ambiente, entendido este como su entorno social, bien sea bajo la división de los componentes; laboral, individual, familiar y social. Se plantea para este modelo una evidente integración de los anteriores componentes que constituyen la vida en términos sociales de cada ser humano, estos a su vez van desagregando subelementos que dan forma a cada uno de estos aspectos. La realización personal entonces se convierte en el estado ideal en el que un individuo puede encontrarse, cuando los principales aspectos de su vida gozan de estabilidad, sinergia y plenitud.

A continuación se mencionan los factores que recrean la realización personal en toda su dimensión, en donde se espera que las organizaciones intervengan desde sus posibilidades para que sus colaboradores sientan que serán capaces de

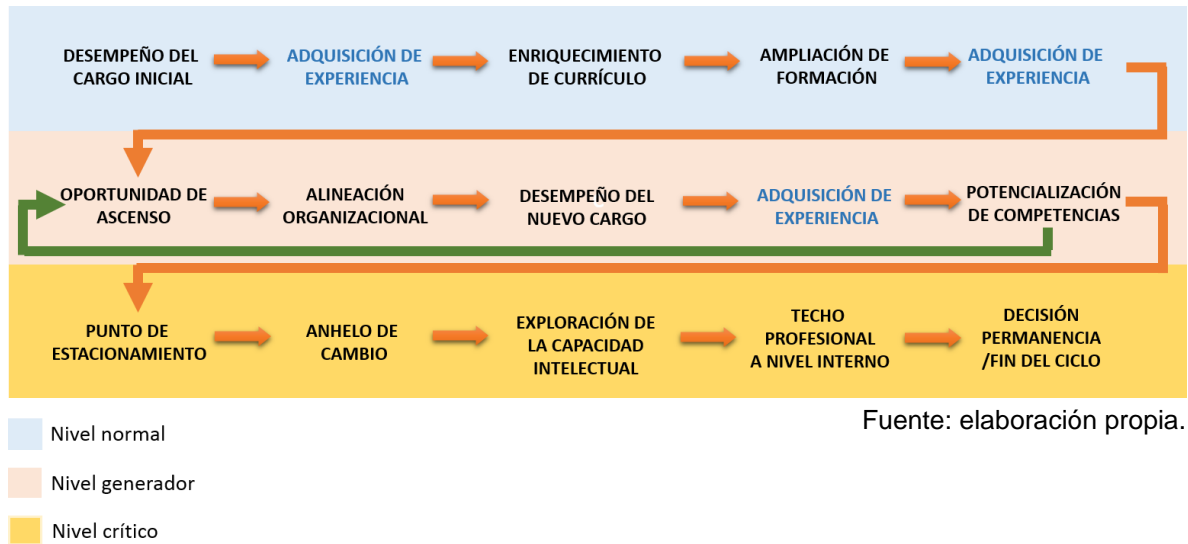
desarrollarse y crecer como seres humanos a la vez que hacen parte de una empresa.

8.2.2.1 Realización profesional. Como parte de la realización personal el componente laboral representa todas aquellas relaciones a nivel profesional que la persona construye a partir de su formación académica y su paso por el ejercicio práctico al interior de las organizaciones de los conocimientos teórico técnicos adquiridos. No obstante, la persona tiende a aumentar su nivel de satisfacción con respecto al campo laboral en la medida en que su proyección profesional se torna alcanzable y sea potencialmente desarrollable. El ascenso, la promoción a causa de los méritos demostrados, así como la posibilidad de complementar su criterio académico a través de las modalidades de posgrado se convierten en anhelos que en un ambiente de competitividad en términos profesionales representan la diferencia entre la realización y la estabilidad dentro del mismo contexto.

En este sentido el presente modelo plantea la interiorización de la realización como meta del colaborador, por tanto que la estabilidad sobrevenga del paso por diferentes etapas en la vida laboral que asumidas con profesionalismo y empoderamiento, y no como sinónimo de estancamiento en el mismo cargo o ámbitos similares. Por ende la estrategia de las organizaciones consistirá en la formulación de los planes de carrera que logren el equilibrio entre el flujo del personal que asciende de nivel jerárquico y el flujo de quienes los anteceden en el cargo. Partiendo del hecho que el ritmo y los tiempos para la promoción no es el mismo y que varía dependiendo de cada colaborador, de sus competencias, logros, distinciones, y elementos diferenciadores que susciten un plus que amerite un cambio de nivel, se debe establecer el mecanismo que permita el crecimiento del personal sin limitarlo a la idea de finalizar sus aspiraciones laborales dentro de la empresa, es decir, la empresa debe evitar apegos radicales sobre un nombre en específico, sin que esto signifique no adelantar esfuerzos para la retención del recurso humano valioso. Las organizaciones funcionan a base de ciclos y así mismo los ciclos en los cargos se cumplen en aras de la renovación, la apertura a los cambios que emana el mercado y los contextos de globalización y competitividad.

En la figura 14 se muestra de mejor manera el proceso de desarrollo profesional al interior de una organización desde las expectativas del colaborador expuestas en una serie de etapas.

Figura 14. Desarrollo profesional al interior de las organizaciones.



Fuente: elaboración propia.

Lo que se propone en la figura 14 tiene que ver esencialmente con ubicar temporalmente los diferentes estadios que constituyen el componente de desarrollo profesional dentro de una misma organización desde la perspectiva de un colaborador que cuenta con las características de proyección profesional, con base en el crecimiento de su intelecto y desarrollo de las habilidades, competencias y experticia propia de su profesión.

Por lo general los profesionales necesitan asumir retos continuamente en la ardua búsqueda de la realización personal, en donde claramente está incluido el aspecto laboral; estos retos son fuentes motivadoras que empujan al ser humano a explorar y aprovechar sus condiciones en términos cognitivos, físicos y emocionales a fin de alcanzar ciertas metas, que concretadas en determinado número de etapas edifican un escalón en la torre de la realización o plenitud.

Se han determinado tres niveles dentro de la concepción del colaborador respecto a sus posibilidades de desarrollarse profesionalmente en su empresa. El primero de ellos se denomina nivel normal, que se asume como una serie de eventos que presentan una ocurrencia generalizada en las organizaciones, es decir, son situaciones que siempre existirán si se cuenta con un departamento de gestión del talento humano que cumpla con sus finalidades básicas, entre ellas la formulación de planes de capacitación y la promoción de la formación académica de sus empleados, por lo cual se inicia el proceso de desarrollo a partir del desempeño mismo del cargo, en donde se adquiere experiencia y se empieza a engrosar la

hoja de vida desde el ejercicio de las funciones. Posteriormente la persona buscará que la empresa le brinde la oportunidad de progresar en su ámbito intelectual, lo cual le permita crecer en su trabajo y responder asertivamente ante coyunturas complejas del entorno al que pertenezca la organización. Con la complementación del perfil profesional simultáneamente con el desempeño de su rol se presume un valor extra ganado en términos de experiencia, traducida en el mejoramiento de las actividades propias de la organización.

Existe un segundo nivel en la figura 14, que se denomina nivel generador. Allí se plasman las etapas que dinamizan de forma concreta el desarrollo profesional del colaborador al interior de la empresa, por ejemplo, se plantea la posibilidad del ascenso, el colaborador identifica una oportunidad en este sentido y la visualiza, es por tanto un primer aliciente para sentir que puede crecer profesionalmente en la empresa y a su vez es un punto decisivo para la organización el brindarle dicha opción a sus empleados.

Una vez el colaborador identifique la oportunidad de ascender, debe preguntarse si el propósito del nuevo cargo encaja dentro de sus aspiraciones, perfil, tendencias y expectativas de carácter laboral, es decir, si sus metas individuales se encuentran alienadas con lo que le ofrece la empresa. Este mismo ejercicio lo tendrá que realizar la organización en la perspectiva de conocer los anhelos de sus colaboradores y el grado de relación entre los fines corporativos y los de las personas, que de hecho hacen posible el cumplimiento de los mismos.

Dicha alineación es vital, en la medida en que se encuentre un equilibrio beneficioso para ambas partes, pues los resultados serán mucho más dicientes si la persona se empodera de su cargo, sintiéndolo parte de su proyecto de vida y un paso obligante pero satisfactorio hacia su realización. De igual forma la organización absorberá todo ese acumulado de motivación en la optimización de su operación.

Una vez el colaborador ejerza el desempeño de un nuevo cargo dentro de la empresa, se presume, crezca su nivel de experiencia en la medida en que realice con esmero y calidad su labor, produciendo de esta manera valor agregado al proceso interno de la organización. Este punto es supremamente importante pues se fortalecen los procesos y se construyen los cimientos para una futura ventaja competitiva, partiendo del hecho de que el saber hacer convierte a una empresa en un modelo a seguir respecto a las demás. Por otra parte, la persona tiene la posibilidad manifiesta de potencializar sus competencias tanto funcionales como

comportamentales y ampliar su visión de cara al manejo de situaciones complejas y a la toma de decisiones. En este nivel generador que se plantea, una organización adquiere un elemento diferenciador de mayor contundencia con relación a su capacidad de gestión del capital humano, ya que no todas las empresas ofrecen a sus empleados la posibilidad de ascender o por lo menos no con la concurrencia que estos esperarían, por lo que el hecho de trabajar para compañías que operen bajo un modelo de promoción de acuerdo al rendimiento y las capacidades del recurso humano resulta un factor motivador para que se quiera pertenecer a ellas y para el enriquecimiento su imagen corporativa.

Finalmente se habla de un tercer nivel denominado crítico, en donde la organización deberá centrar sus esfuerzos para retener a su talento humano y así mismo determinar la estrategia para construir ciclos eficaces de movilidad del personal sin el condicionante de prescindir de colaboradores que han venido desempeñado su cargo con la productividad que necesita la empresa, es decir, el ascenso de una persona no necesariamente significará la salida de otra. Por tanto un plan de expansión de las áreas neurálgicas de la organización y el reforzamiento de los equipos de trabajo se convierte en una buena opción para permitir el crecimiento profesional de más personas.

Se plantea que en algún punto el colaborador se sentirá en una fase de estacionamiento, sin que esto signifique precisamente que no le agrade su trabajo o no se sienta a gusto con lo que le ofrezca la empresa. Este fenómeno se puede explicar por la necesidad de cambio dado cierto recorrido, propia de los seres humanos. No obstante, habrá personas que apaciguan tal suceso a través del amor por lo que hacen, de las condiciones óptimas en las que lo hacen y de los frutos económicos y no económicos que obtienen al hacerlo, para quienes un cambio a nivel profesional no representaría una prioridad, por lo menos no inmediata. Por otra parte, el anhelo de cambio presume la exploración total de la capacidad laboral en términos intelectuales del colaborador en su actual rol, cuando el aporte a la empresa ha sido el máximo que sus competencias y conocimiento le han permitido brindar. Si bien siempre cabrá la posibilidad del mejoramiento, el colaborador puede llegar a sentir que alcanzó su techo profesional, por lo que se enfrenta a la decisión de continuar en la organización o cerrar su ciclo laboral en la misma.

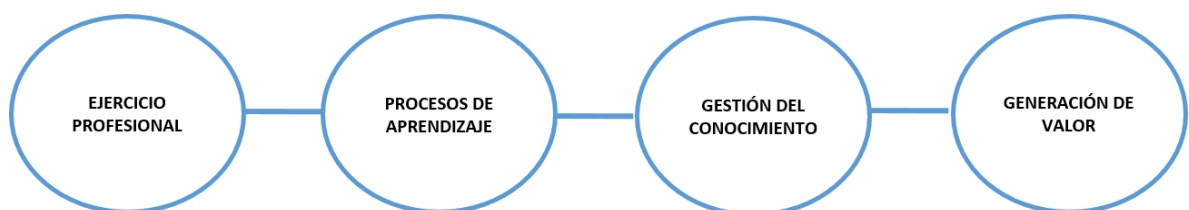
Con esta propuesta de modelo gerencial se busca generar una cultura de empoderamiento del empleado frente a su cargo, no sólo en términos individuales, sino también otorgando la importancia que adquiere el desarrollo de las relaciones

interlaborales, los círculos de amistad entre los miembros de la empresa, las relaciones externas que hacen posible visibilizar la labor, el papel y la trascendencia como profesional del colaborador, sin distinción de la ubicación en la estructura jerárquica. De este modo, parte de la significancia del concepto de realización personal engloba el crecimiento de la persona a la par del de la organización, en este sentido, se espera que desde la gerencia se desarrolle la estrategia que permita dar el estatus real de familia a la empresa y por ende a los trabajadores la calidad de miembros activos de esta.

En la medida en que se crea un ambiente de características específicas, relacionadas con condiciones confortables para desempeñar las labores, con un clima fraterno, colaborativo y de participación conjunta en la toma de las decisiones que comprometan los fines misionales de la institución, el colaborador se empoderará del rol y asumirá sus funciones de manera mucho más eficiente y productiva; así mismo podrá interiorizar y asumir todos estos factores como un estado de bienestar, cubriendo aspectos emocionales que trascienden del ejercicio netamente organizacional al plano personal, incidiendo en el estilo de vida, las relaciones familiares, los proyectos, aspiraciones, sueños y metas personales. Si se logra esta armonía el nivel de satisfacción del staff será lo suficientemente alto como para generar valor no sólo a la organización sino también a las personas que pasan por ella.

Así las cosas la empresa debe propender porque todo su personal cuente con un nivel educativo que le permita evolucionar a través de la reflexión crítica y la proposición de alternativas de mejora, participando en la generación de conocimiento y por consiguiente de valor. Para ello es indispensable adelantar planes de acción concretos que permitan aflorar la capacidad de innovación y creatividad en todas las áreas, teniendo en cuenta los talentos de cada persona y bajo la premisa; “que haga el trabajo el que lo sepa hacer con diligencia y convicción”.

Figura 15. Secuencia valor del ejercicio profesional.



Fuente: elaboración propia.

8.2.2.2 Factor familiar. También se cataloga como fuente generadora de motivación el ambiente familiar que proporciona al colaborador estabilidad emocional, fuerza, amor, apoyo moral y económico, salud mental, a menudo la familia representa un punto de equilibrio entre lo laboral y lo personal, es decir, un espacio en donde la persona vive experiencias que le proporcionan emociones diversas, generalmente positivas, tales como, serenidad, regocijo, felicidad, diversión, entre otras. Así mismo existirán en algunos momentos en los que la persona puede experimentar situaciones no tan alentadoras para su bienestar como por ejemplo, problemas con la pareja, con los padres y con su núcleo familiar en general, estrés ante dificultades económicas, afecciones que pueda llegar a presentar un ser querido o algún otro suceso que se de en la vida de familia. En ambos casos habrá una incidencia en el entorno laboral de la persona pues su rendimiento dentro de la organización se verá afectado positiva o negativamente, siendo esto una ventaja o desventaja para los fines de rentabilidad de la empresa.

Figura 16. Plenitud familiar.



Fuente: elaboración propia.

Las estrategias que propone el modelo para contribuir al bienestar del colaborador desde el ámbito familiar son:

- Capacitar o facilitar un miembro de la familia que conviva con el colaborador, en un oficio, plan productivo, o programas de emprendimiento, para con ello generar un aporte económico para el sostenimiento familiar y una planeación a futuro, ayudando al desarrollo de la familia a la par con el crecimiento y desarrollo profesional del colaborador en la empresa.
- Para los colaboradores que tengan hijos en edad escolar, la empresa les puede proporcionar espacios deportivos y culturales con jornadas extraescolares que ayuden a complementar su educación integral.
- La organización puede implementar el concepto de guarderías gratuitas dentro de sus instalaciones para los hijos de sus colaboradores, permitiendo de esta manera que los empleados, especialmente las madres, gocen de la tranquilidad de saber que su hijo está bajo el cuidado de manos profesionales y lo más importante, cerca de ellos. Es importante que la organización sea flexible en relación a que se pueda ejercer supervisión sobre el niño, permitiendo que el colaborador se traslade en determinados momentos dentro de su jornada laboral hasta la guardería, especialmente si es muy pequeño.

8.2.3 Felicidad empresarial

8.2.3.1 La felicidad laboral. La felicidad laboral es el estado de satisfacción individual o personal en el desempeño de las actividades del trabajo, y por tanto generador de bienestar y tranquilidad en otros aspectos. El concepto que involucra mejores ambientes, roles diferentes y desarrollo del verdadero propósito de vida de las personas está haciendo carrera en empresas como IBM, Zappos y Google. “Antes estábamos convencidos de que la estrategia para retener a los directivos en las empresas era el factor económico, hoy hemos cambiado el concepto y tiene que ver más con la emocionalidad. Hay que alinear los objetivos corporativos con los de las personas. En la medida que sientan bien-estar en sus trabajos cumplirán mejor sus objetivos y los de las empresas”, dice Ignacio Gaitán, decano ejecutivo de Prime Business School.

Si se logra encontrar el equilibrio perfecto entre las demandas de las empresa y los gustos de sus colaboradores, el trabajo lo hará quien le apasione hacerlo y por ende quien esté plenamente capacitado; para tal fin se debe iniciar enfatizando especialmente en el ambiente de trabajo, en la creación de sistemas novedosos de autoridad y control, al igual que incorporando un escenario de fraternidad y compañerismo al interior de las empresas.

8.2.3.2 Concepto de felicidad empresarial. La felicidad empresarial se considera el estado de satisfacción colectiva al interior de la organización, en donde sobresale un ambiente armonioso y los resultados en términos productivos emergen de manera fluida. El enfoque gerencial debe estar basado en los requerimientos del cliente y en la satisfacción del recurso humano a la hora de cumplir con tales requerimientos. Así, en la medida en que se desarrollan los procesos internos, la implementación de espacios de trabajo agradables, divertidos, y así mismo eficientes, se convierte como estrategia en un punto neurálgico para el alcance del estado de felicidad empresarial en la organización. Las personas desean algo más que corregir las debilidades, quieren que la vida tenga sentido; por tal razón el fenómeno positivo incidirá en los resultados que se transmiten al público y cobrará mucha más apropiación por parte de los encargados de comunicarlo.

Según el Psicólogo Martin Seligman, fundador de la psicología positiva son más felices aquellas personas que tienen una gran apertura en las relaciones sociales y mantienen amistades tanto profundas como superficiales. El objetivo es entender la emoción positiva, aumentar las fortalezas y virtudes y ofrecer pautas para encontrar lo que Aristóteles llamó “la buena vida”. La felicidad incluye alegría y otras emociones las cuales no son necesariamente positivas como el compromiso, la lucha, el reto e incluso el dolor. La psicología positiva identifica 24 fortalezas que los seres humanos pueden llegar a tener, entre las cuales se encuentran la curiosidad, el interés por el mundo, la valentía, la perseverancia, la bondad, la humildad, el liderazgo, la espiritualidad, el humor; las cuales le permiten reorientar su trabajo laboral y ponerlas en práctica todos los días.

Para Sebastián Obregón Londoño, gerente general de Enmedio -Comunicación Digital, el cual hizo parte de la Primera Rueda de Experiencias Empresariales Exitosas el pasado 1 de septiembre de 2014 y que tiene como objetivo acercar el sector empresarial a las dinámicas e investigaciones de la U.N. Manizales, un plan de felicidad empresarial incluye tres ejes estratégicos:

- Reconocimientos: hacer que los empleados se sientan especiales, para lo cual se ha creado una moneda propia que se llama en mediólares que son repartidos por los jefes a sus colaboradores a manera de reconocimiento, y que después pueden canjearse por premios que van desde una tarjeta para entrar a cine, hasta una bicicleta.

- Invertir en la cultura y los valores: cultura organizacional y aprendizaje de los valores o principios de la organización
- Ofrecerle a los empleados actividades y beneficios atractivos para la estabilidad laboral y económica dentro de la empresa. Ejemplo: acciones a los empleados más antiguos y destacados, inversión en la educación, flexibilidad de horarios, comidas a domicilios y transporte gratis después de una hora específica.

Figura 17. Identificación de motivadores personales.



Fuente: elaboración propia.

Para alcanzar la felicidad empresarial es necesario analizar los comportamientos de las personas, entender qué les gusta y las apasiona, cuál es su propósito de vida y desarrollar acciones que impacten de manera significativa en la actitud y la motivación. El presente modelo gerencial sugiere impulsar continuamente los siguientes aspectos:

- ✓ Lugares de trabajo estéticamente agradables, confortables y bajo los estándares más altos de ergonomía en sus diferentes tipos.
- ✓ Implementación de las jornadas de integración bajo las modalidades de; integración “voces profesionales” y “círculos de amistad”. La primera de ellas consiste en la adopción de un espacio para que el colaborador de las diferentes áreas comparta a los demás miembros de la organización su labor, los logros obtenidos y los retos que asumirá, esto con el fin de visibilizar y dar crédito la función de cada empleado sin distinción de cargo o posición jerárquica. La segunda modalidad se refiere a aquellos espacios en los cuales

los empleados se conocen desde una perspectiva más humana, entablando una comunicación con mayor fluidez, formando vínculos de amistad, compañerismo y fraternidad. Son integraciones en las que se afianzan los lazos que se crean a partir de las labores propias de las funciones de los cargos.

- ✓ Implementar las celebraciones por el cumplimiento de los logros organizacionales, así como los más representativos obtenidos por los colaboradores en el aspecto laboral y personal. Se trata de generar un ambiente de cercanía a través de las relaciones; Colaborador-Compañeros-Empresa.
- ✓ Diseñar espacios para el cuidado de los hijos y/o para la recreación de los ejecutivos y trabajadores.
- ✓ Conformación de grupos especiales, compuestos por colaboradores que tendrán la función de escuchar el resto de personal de las diferentes áreas acerca de las ideas que tienen para ser felices en la empresa y fuera de ella. Así mismo estarán encargados de transmitir dichos conceptos a las directivas de la empresa en aras de ejecutar acciones concretas.
- ✓ Programación de capacitaciones de manera periódica para incentivar el compañerismo y promover las buenas prácticas de operación organizacional.
- ✓ Reconocer el gran valor de los “pequeños” logros, como estrategia para la generación de resultados cada vez más significativos y gratificantes tanto para la organización como para el colaborador.
- ✓ Crear incentivos para aquellas personas que presenten alguna dificultad en el desarrollo de sus funciones; quienes no hayan logrado aún los niveles de eficiencia esperada; con el fin de motivarlos y acompañarlos en el proceso de ser mejores.

8.2.4 Esfuerzos conjuntos. El ser humano por naturaleza siempre busca agruparse, y encontrar un rol que lo haga líder o participe en ese grupo, buscando transmitir y proporcionar conocimientos que lleve a que su grupo prevalezca por encima de otros.

Es tarea de las empresas el promover el trabajo en equipo haciéndolo por medio de estrategias de motivación que involucren la participación de todos los colaboradores, y que así se perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados.

Dado el modelo gerencial que se propone parte de la importancia de la gestión moderna del recurso humano como primer insumo real de productividad, es preciso contextualizar los anhelos, deseos y necesidades de las personas con la administración de las organizaciones. Todo ello tendiente a articular las fortalezas de todos los profesionales para que conjuntamente se trabaje en la consecución de metas comunes.

Parte esencial del componente denominado; esfuerzos conjuntos, tiene que ver con las competencias comportamentales asociadas a comportamientos esperados en los colaboradores, tales como la orientación al logro y la colaboración. No hay duda que la cohesión de equipo y la convicción al momento de hacer el trabajo reforzará la garantía de una labor correcta, pues habrán muchas más posibilidades de identificar vacíos, enriquecer o nutrir los procesos, de esta manera la validación del producto o servicio tendrá mayor respaldo y credibilidad.

Para ello se empieza por desagregar los elementos a abordar para el trabajo conjunto entre los colaboradores miembros de una organización.

- ✓ Planes de capacitación.
- ✓ Programas de formación aplicada.
- ✓ Gestión de conocimiento al interior de la organización.
- ✓ Desarrollo de talentos.
- ✓ Participación y comunicación asertiva.
- ✓ Potencialización de competencias.
- ✓ Integración entre las funciones y la investigación.
- ✓ Promoción del desarrollo profesional.
- ✓ Concentración de capital intelectual.
- ✓ Retribución social.

Para la administración del talento humano en las organizaciones será una responsabilidad ante todo de la gerencia, dar las pautas iniciales que permitan fomentar una cultura orientada a la humanización estratégica de las empresas. Una vez difundida la voluntad por parte de la Dirección de la importancia del trabajo en equipo para el alcance de los resultados, estableciendo una estrategia que involucre la conformación de equipos de trabajo de forma interdisciplinaria y articulada. Así y de esta manera se trabaje en conjunto y como un engranaje en donde los esfuerzos de cada equipo coadyuven al logro del fin principal de la organización.

Cada equipo de trabajo debe ser libre y autónomo que no se ejerza un control basado en la clásica supervisión sino que los líderes de cada grupo hagan las veces de facilitadores y no de jefes autoritarios, así mismo cada colaborador este en la libertad de aportar ideas y estas tengan validez para la solución de situaciones complejas y la toma de decisiones.

Figura 18. Conceptualización de esfuerzos conjuntos.



Fuente: elaboración propia.

Nicky Hayes en su trabajo Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito cita: “El trabajo en equipo permite que la empresa aproveche las ideas y el potencial de su personal para mejorar su rendimiento”.

Partiendo de esta afirmación el presente modelo gerencial se caracteriza por la importancia que se le da al aprovechamiento del personal no solo desde su aporte individual sino desde la capacidad de trabajar en equipo explotando al máximo sus cualidades.

En una organización, siempre existirán diferentes tipos de personas las cuales tienen que ser identificadas en sus perfiles y habilidades para ser ubicadas en un grupo de trabajo determinado, el cual pueda desarrollar sus necesidades, comportamientos y actitudes con el fin de que puedan lograr sus objetivos personales y el de la misma organización, esto debe empezar desde el mismo proceso de selección de personal.

La articulación de acciones y funciones es de gran importancia para facilitar la obtención de los resultados y metas propuestos por la organización, con la estrategia del trabajo en equipo logramos marcar caminos que nos visualizan el horizonte y el desarrollo del rol de cada uno de los integrantes de los grupos de trabajo, cualificando así la mano de obra y generando bienestar integral.

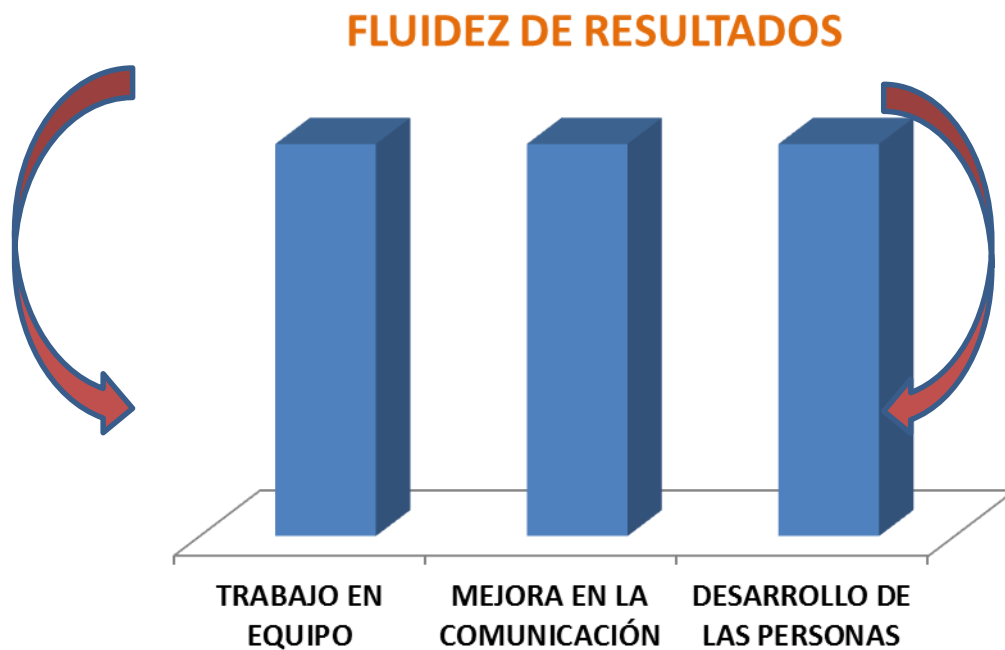
Es tarea de la organización dinamizar y proporcionar esta estrategia brindando un ambiente y clima organizacional óptimo para que cada uno de los colaboradores se sientan motivados y dispuestos a ejecutar su función de acuerdo a los lineamientos que surjan de ese trabajo en equipo, evitando el rechazo y las barreras al propósito de trabajar en equipo.

8.2.5 Fluidez de resultados. Se entiende por fluidez de resultados la facilidad y rapidez para mostrar avances ante la demanda de un trabajo o proyecto determinado. La fluidez de resultados puede enmarcarse tanto en el ámbito empresarial como personal; y supone la creación de la atmosfera necesaria para obtener mejores resultados. La fluidez es un torrente de nivel óptimo de rendimiento y para lograrlo se hace necesario niveles de estrés controlados, concentración y disfrute de lo que se hace.

Las grandes empresas cada vez más dedican tiempo y recursos a la motivación y desarrollo de sus trabajadores, bajo la óptica de que dichos elementos aumentan la productividad empresarial.

El modelo de gestión empresarial que se plantea va más allá de propender por la productividad, busca una respuesta más integral bajo la premisa del “si yo gano tu ganas”, es decir, que el aumento de la productividad necesariamente debe reflejarse en mejores niveles de vida y de satisfacción para los empleados; completando así un ciclo que se retroalimenta y nutre de los mejores resultados alcanzados. Para alcanzar dichos resultados, según Juan Carlos Cubeiro, autor del libro “La sensación de fluidez”, se hace necesario fortalecer los tres pilares sobre los que se soporta la fluidez de resultados, los cuales son el trabajo en equipo, la mejora de la comunicación y el desarrollo integral de las personas.

Figura 19. Pilares de la fluidez de resultados.



Fuente: CUBEIRO, Juan Carlos. La sensación de fluidez. Pearson Educación. 2001.

8.2.5.1 El trabajo en equipo. Supone necesariamente de la intervención de un buen líder que consiga que todas las personas del equipo estén entusiasmadas, e impulsadas a lograr un objetivo común. Para lo cual el modelo gerencial que se propone deberá enfocarse en:

- No hacer énfasis en el error, sino en motivar a las personas a no inmovilizarse e intentarlo otra vez.

- Incentivar la perseverancia, elemento sin el cual es imposible aprender de los errores.
- Fortalecer a través de la confianza, las relaciones firmes, que son las que hacen que los equipos estén unidos.
- Mantener vivo el compromiso de todos los integrantes del equipo; a través de la percepción de honestidad por el cumplimiento a las promesas hechas; al reflejo de integridad en cada decisión que se toma; y a la claridad frente a las expectativas de cada uno.
- Alentar la comprensión, a través de la escucha a cada persona individualmente y dentro del equipo, y valorando la opinión de cada miembro.

8.2.5.2 Mejora en la comunicación. La naturaleza es un sistema sinérgico de alta complejidad; animales y plantas tratan de sobrevivir, uniéndose si es ventajoso. De forma semejante los seres humanos necesitan unos de otros para hacer diferentes tareas, es decir, interdependencia, lo cual consiste en individuos independientes que hacen tareas juntos porque se necesitan. Dicha interdependencia precisa necesariamente de una buena comunicación y de la práctica de la escucha activa, sin las cuales es imposible alcanzar los niveles de entendimiento y sinergia necesarios para resultados buenos y fluidos.

“Las Barreras en la Comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando ambos están en los mismos campos de experiencia”¹¹.

Aunque existen barreras de tipo físico, semántico, fisiológico, psicológico y administrativo. Para este modelo se centra la atención en las de tipo administrativo, entendiendo que dichas barreras “pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, mala escucha y evaluación

¹¹ SITES GOOGLE. Barreras de la comunicación. [Internet] Disponible en: <https://sites.google.com/site/barrerasdelacomunicacioncl/home>

prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información”¹².

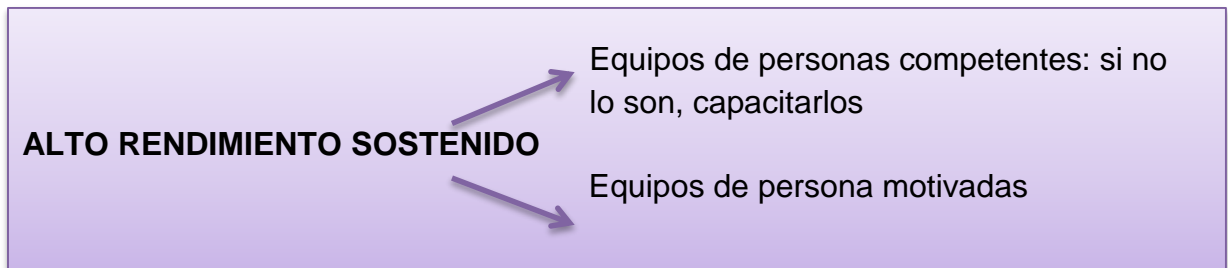
Las siguientes son las prácticas que propone el presente modelo gerencial para contrarrestar dichos obstáculos y mejorar la comunicación:

- Equilibrar lo racional y lo emocional: las experiencias emocionales son importantes porque tienden a ser lo más recordado e influyente en las reacciones de las personas, y conviven todo el tiempo con lo racional, por lo cual no pueden dejar de ser tenidas en cuenta en la vida laboral. Dirigir un equipo de trabajo bajo la única óptica de lo racional, sería tanto como desconocer que se trabaja con seres humanos. Situaciones de temor, desconfianza, ansiedad, la incapacidad para enfrentar situaciones de la vida laboral o personal, desmotivación, e inseguridad en sí mismo, entre otras, lo que reflejan es una ruptura en el equilibrio emocional de las personas.
- Brindar los espacios óptimos de escucha y catarsis para sopesar adecuadamente las emociones mediante la valoración equilibrada de las mismas en el día a día.
- Proveer de ambientes tranquilos que sean facilitadores de la reflexión y el pensamiento, así como de tiempos para hacer pausas activas que permitan tomar un respiro y relajarse.
- Promover actividades físicas que permitan reducir tensiones, y tener mejor salud, reducir la ansiedad, mejorar el rendimiento y lograr que las personas disfruten de lo que hacen y aun se diviertan en el trabajo, generando los mejores resultados personales y profesionales.
- Promover como valores institucionales la humildad, el servicio y la solidaridad, dando mayor peso y recompensa a los logros de equipo que a los personales, ya que, de esta forma se crea la atmosfera necesaria para obtener los mejores resultados del conjunto.

¹² SITES GOOGLE. Barreras administrativas. [Internet] Disponible en: <https://sites.google.com/site/barrerasdelacomunicacioncl/6---barreras-administrativas>

8.2.5.3 Desarrollar a las personas

Figura 20. Alto rendimiento sostenido.



Fuente: CUBEIRO, Juan Carlos. La sensación de fluidez. Pearson Educación. 2001.

Como se muestra en la figura 20, el alto rendimiento sostenido se logra a través de equipos de personas competentes y motivadas; para lo cual el modelo gerencial propuesto se concentrará en:

- Medición del desempeño personal a través de indicadores: permiten en parte evaluar las competencias y determinar necesidades reales de capacitación. Los indicadores deben recoger el sentido de los objetivos individuales y de equipo; los cuales deben ser retadores pero realistas y derivados de la visión de futuro que tenga la empresa.
- Equilibrio entre la orientación a la tarea y la orientación a las personas: la excesiva orientación a la tarea puede provocar un liderazgo impersonal y que los componentes del equipo obedezcan sin sentido de pertenencia, estén insatisfechos, y no den lo mejor de sí mismos; de la misma forma la excesiva orientación hacia las personas, puede causar que se desenfocuen y aunque motivados no sepan exactamente adonde orientar sus esfuerzos.
- Fijar objetivos: claros, con detalles, plazos, responsabilidades y acciones a ejecutar en el tiempo; evitando perdidas.
- Retroalimentación: el desarrollo de las personas se sustenta en el mejoramiento continuo, para lo cual con base en los comportamientos observables y los resultados que muestran los indicadores se debe:
 - Hacer reuniones en las que se informen los resultados, concentrándose en hechos y datos y no en las personas como tal.

- Proveer de espacios dinámicos en los que se compartan los resultados y experiencias y se fijen correctivos para que de esta forma las personas de convenzan de sus propias posibilidades y de los retos marcados.
- Implementar un sistema de celebración de logros, pagas extras, días de descanso, e incluso fiestas que ayuden al rendimiento sostenido y a mantener los niveles de motivación en las personas.
- Practicar el visitar a otros equipos y compartir experiencias que puedan ayudar en la generación de empatías y en la solución de problemas.

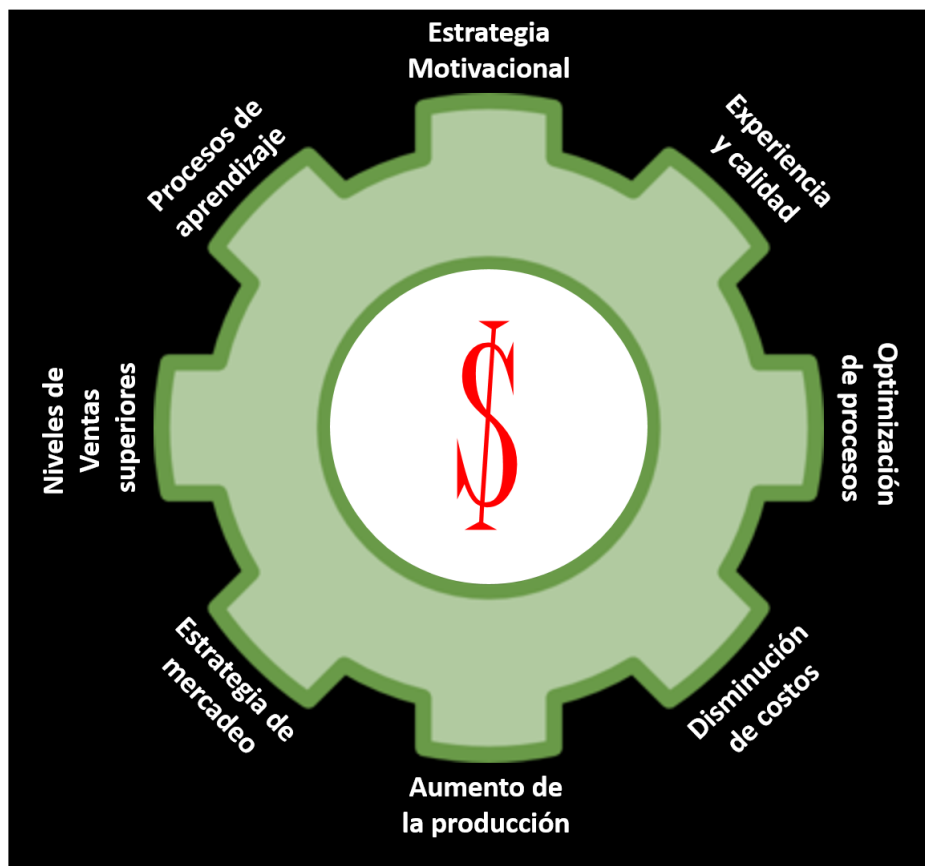
8.2.6 Mayor rentabilidad. De acuerdo al fundamento de la rentabilidad financiera esta relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro, siendo el recurso humano el principal elemento para la administración y operación de los demás recursos monetarios y tangibles. Por esta razón el capital humano se convierte en el punto de inflexión entre los rendimientos y las pérdidas dentro de una empresa. Al ser un factor crucial, la organización debe enfatizar en su gestión, desarrollo, evolución y en la forma en que este le crea valor a la empresa.

Según el trabajo de Porter, M. (1997): Estrategia Competitiva, “en algunas actividades se ha observado que los costes unitarios, asociados al valor añadido que genera la empresa, disminuyen conforme la empresa adquiere mayor experiencia acumulada en la elaboración del producto. La reducción de los costes es debida a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), a las mejoras que se producen en la distribución de la planta que permiten un mejor funcionamiento del equipo y el desarrollo de equipos y procesos especializados, a los cambios en el diseño del producto que hacen más sencilla su fabricación, a las mejoras en las técnicas de medición y control de las operaciones. La experiencia puede aplicarse no sólo a la producción, sino también a la distribución, logística y otras funciones.”

En este sentido esta apreciación de Porter justifica la idea de generar en torno a la empresa procesos de desarrollo del capital humano, que le permitan no sólo al colaborador adquirir nuevas competencias y ascender en su proyección como profesional, sino también contribuir de manera visible y oportuna al mejoramiento operativo de la organización, haciendo que ésta gaste menos y obtenga mayores beneficios en términos económicos.

Tales beneficios económicos deben estar asociados no solo a la acumulación de las utilidades por parte de los socios o propietarios distribuidos al finalizar el periodo contable, sino que también se debe pensar en una estrategia incluyente respecto a la participación de los colaboradores de la empresa sobre la rentabilidad generada, ya que de una u otra manera pueden llegar a incidir en los buenos resultados y basado en un concepto de justicia elemental, los rendimientos que resulten de la operación sean divididos a manera de incentivos entre las personas que conforman las áreas con mejores resultados o indicadores, lo cual se convierta en un factor motivacional para el logro de los objetivos

Figura 21. Enfoque de la rentabilidad en la organización.



Fuente: elaboración propia.

“Se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo”¹³.

¹³ SÁNCHEZ BALLESTA, Juan Pedro. Análisis de rentabilidad de la empresa. 2002. [Internet]. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Los autores, Petra de Saá Pérez y Juan Manuel García Falcón en su trabajo “El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos”, supone ver a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un costo, además proponen que la gestión estratégica de los mismos puede ser una poderosa explicación de la diferencia de resultados entre empresas.

De acuerdo al escrito denominado “Análisis moderno de la competitividad” del autor Sharon M. Oster (2000), existen tres fuentes principales para un desempeño superior en términos de rentabilidad:

- ✓ Las compañías obtienen un exceso de rendimiento cuando operan en ambientes protegidos, en los cuales es difícil la entrada.
- ✓ Las compañías obtienen un exceso de rendimientos cuando anticipan los cambios en el mercado y explotan rápidamente las nuevas oportunidades.
- ✓ Las compañías obtienen un exceso de rendimientos cuando poseen una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales potenciales o reales.

Si bien el modelo gerencial propuesto desde la óptica del Administrador Industrial no tiene margen de maniobrabilidad en la primera de las fuentes anteriores ya que allí se plantea un caso excepcional en la facilidad de generar ganancias, es decir, si una empresa goza de una operación en un ambiente de difícil entrada, cuenta con una clara ventaja adjudicada de manera anticipada. Mientras que aun careciendo de ésta y bajo el supuesto de la implementación de un estilo de dirección que piensa fundamentalmente en las personas y en la fluidez de resultados, puede obtener las dos fuentes restantes de las que habla Oster para un desempeño superior, por tanto, podrá anticiparse a los cambios en el mercado y vislumbrar nuevas potencialidades y así mismo ratificar una ventaja competitiva sobre sus rivales, que no es otra más que la de un capital humano que sobresale por encima del de las demás empresas, que genera conocimiento, creatividad, que es referente de innovación y que claramente le refiere valor no solo a los procesos sino también a la marca, a la imagen y al buen nombre de la organización.

Para el cálculo de la rentabilidad es imprescindible tener en cuenta los activos de una empresa. Dentro de estos se encuentran los denominados activos intangibles los cuales son recursos sobre los que la empresa tiene control y representan un

beneficio tangible, es decir, monetario. Estos activos están representados en el capital intelectual, en el conocimiento que se genera al interior de la organización, en la imagen de la que se ha hecho acreedora la compañía, entre otros factores. Por lo que tales activos tienden a incrementar el valor de las organizaciones y por consiguiente la rentabilidad si se desarrollan estrategias gerenciales para potenciarlos, como lo sugiere el presente modelo.

8.3 GENERADORES

Se llamará generador a aquel factor que activa la idea conceptual del modelo gerencial, es decir, el elemento sobre el cual se hace posible la aplicabilidad de los componentes propuestos, tales como bienestar integral, realización personal, felicidad empresarial, esfuerzos conjuntos, fluidez de resultados, mayor rentabilidad. Los generadores permiten que el modelo funcione de manera articulada y dinámica.

8.3.1 Ambiente laboral. Uno de los tres generadores que se plantean para la fase de implementación del modelo gerencial es el ambiente laboral, la intervención efectiva de la organización sobre este aspecto representa un punto básico para el éxito de los componentes planteados anteriormente. Este ambiente laboral es entendido como todo el conjunto de factores que confluyen en la operación de la empresa que inciden en la forma en que los colaboradores desarrollan sus funciones y cómo estos perciben su entorno.

El modelo gerencial supone que estos factores tengan características específicas conducentes al éxito organizacional. Así entonces, el clima organizacional y las relaciones interpersonales e interlaborales deberán ser los mejores, la buena energía en el lugar de trabajo resulta fundamental para irradiar un ambiente amable, colaborativo e incluyente. Por otra parte la tendencia hacia la felicidad empresarial debe facilitar esta iniciativa en pro de afianzar lasos en términos del trabajo en equipo y de cordialidad entre colaboradores.

8.3.2 Competencias laborales. Otro generador para la aplicación del presente modelo de gerencia tiene que ver con la implementación de un sistema de competencias laborales en las organizaciones, el cual permita que el capital humano se enriquezca y adquiera valor en la medida en que potencializa tales competencias, las cuales deben ser formuladas en sintonía con las necesidades de la empresa y las expectativas profesionales de los colaboradores.

Las competencias laborales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y comportamientos, aplicadas en el desempeño de un cargo¹⁴. Las cuales apuntan a la solución de problemas y al manejo eficaz de situaciones propias de la naturaleza de la labor o del contexto en el cual se desenvuelve el trabajador.

De acuerdo con las necesidades de cada empresa se pueden establecer dos tipos de competencias labores; las competencias funcionales, que precisan todo aquello que debe estar en capacidad de realizar el colaborador para ejercer un cargo y se establecen a partir del contenido funcional del empleo; estas competencias responden a los conocimientos exigidos (saber saber) y a las habilidades y destrezas (saber hacer) adquiridos con la experiencia del ejercicio de la labor¹⁵.

El segundo tipo de competencias se denominan comportamentales, que determinan un conjunto de conductas asociadas, las cuales deben acordarse con cada colaborador en pro de una estrategia participativa e inclusiva y tienen que ver con la disposición y criterio con el que cuenta la persona para desempeñar sus funciones desde un enfoque integral, valorativo y actitudinal (Saber ser).

En este último tipo de competencias, las comportamentales, lo que se busca es fortalecer la cultura organizacional, crear valor y fomentar el desarrollo humano de los colaboradores. Si bien tales competencias las define la organización de acuerdo a sus características, naturaleza, contexto empresarial y mercado, se sugieren algunas que resultan representativas para efectos de la idea conceptual de este nuevo estilo de gerencia. Por ejemplo: orientación al logro, colaboración, innovación, enfoque al servicio, aprendizaje participativo, liderazgo, conciencia ambiental, entre otras.

8.3.3 Control y desempeño gerencial. Para poder desarrollar el modelo propuesto en una organización se debe tener claro que el responsable de direccionar la puesta en práctica de la filosofía relacionada con armonizar las metas organizacionales con los sueños de sus colaboradores, es

¹⁴ Definición basada en el Decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales. [Internet]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

¹⁵ Concepto construido con base en la Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales. DAFP. 2010. [Internet]. Disponible en: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696

fundamentalmente el gerente. Por tanto, del desempeño de éste y del control que ejercerá sobre la expansión positiva del nuevo enfoque administrativo dependerá en gran parte la adaptabilidad del recurso humano a las nuevas prácticas de gestión que involucran, el bienestar integral, la felicidad empresarial, la realización personal, los esfuerzos conjuntos, la fluidez de resultados y una mayor rentabilidad.

CONCLUSIONES

Como Administradores Industriales este proyecto permitió evaluar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera con el fin de diseñar un nuevo enfoque gerencial basado principalmente en las personas y que les permita crecer dentro de las organizaciones y de igual manera mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

El crear este proyecto permitirá proponerle a las organizaciones el nuevo modelo gerencial y a nosotros mismos como autores de cambio poder implementarlo, y a su vez brinda la oportunidad de redefinir nuestras vidas convirtiéndose éste, en un nuevo modelo de proyecto de vida.

La aplicabilidad del modelo puede abarcar desde las pymes, hasta las grandes empresas que siendo dinámicas buscan siempre la forma de mejorar y crecer a nivel organizacional; resaltando la importancia que cada vez toman las personas como agentes de cambio para las organizaciones que están a la vanguardia.

La investigación requirió del desarrollo de tres etapas asociadas a igual número de objetivos propuestos, el diagnóstico del pensamiento administrativo actual teniendo como referencia la cátedra impartida a nivel nacional en el programa de Administración Industrial, en donde se logró identificar los puntos más relevantes del ámbito administrativo que se aprenden desde la academia y que a su vez brindó las pautas para definir parte del modelo con base en los conocimientos que se adquieren en los procesos de formación, que sirven para la proposición de nuevos conceptos.

En segunda instancia se elaboró un estudio en donde se sustrajo la opinión de los estudiantes y egresados del programa en mención de la Universidad Tecnológica de Pereira y mediante el procesamiento y análisis de la información se determinó la caracterización del modelo ideal, principalmente basado en la felicidad empresarial, la labor colectiva y el bienestar integral del recurso humano.

Con relación al tercer objetivo, el desarrollo del modelo gerencial, se logró definir su estructura y explicar su fundamentación y funcionalidad. Dicho modelo está conformado por tres generadores que lo soportan, este a su vez contiene seis componentes dinámicos que interrelacionados forman un ciclo que se repite y está en constante evaluación y mejoramiento tales componentes son: realización

personal, esfuerzos conjuntos, bienestar integral, felicidad empresarial, fluidez de resultados, mayor rentabilidad.

El modelo gerencial funciona como un sistema en donde se le da cabida al individuo valorando su conocimiento, sus aportes, es decir, transformando y aplicando, generándose una organización más participativa y flexible, permitiendo en el día a día la organización logre ajustarse a las nuevas tendencias, logrando finalmente una organización más rentable, con un gran tejido humano, que busca siempre generar bienestar propendiendo porque las personas construyan su proyecto de vida junto al crecimiento de su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ADELANTADO, José y otros. Cambios en el Estado del Bienestar. Barcelona: Icaria. 2000

CUBEIRO, Juan Carlos. La sensación de fluidez. Pearson Educación. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill/Interamericana de México. Quinta edición. 2001.

GARCÍA, S.; DOLAN, S. (1997) La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos. Madrid: McGraw-Hill-IESE.

ICONTEC. Trabajos escritos, presentación y referencias bibliográficas. Bogotá. Contacto gráfico Ltda. 2008

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa. Cuarta edición. 2009.

MUÑOZ DE BUSTILLO, Rel. Estado del Bienestar en el cambio de siglo. Madrid: Alianza Editorial. 2000

WEBGRAFÍA

BEJARANO, Carlos y REGUEYRA, Juan Elías. Teoría estructuralista de la administración. [Internet]. Consultada en julio de 2014. Disponible en: http://www.academia.edu/3571966/teoria_estructuralista_de_la_administracion

CASTILLO APONTE, José D. Gestión del Talento Humano. Segunda edición digital. 2014. [Internet]. Disponible en: http://www.unitexto.net/Gesti_n_Talento_Humano.html

CEBALLOS, Mónica Viviana. ¿Cómo lograr la felicidad en el trabajo? [Internet]. Disponible en: http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/como-lograr-la-felicidad-en-el-trabajo-----/13291799

ESLAVA, Edgar. ¿Qué es prospectiva? 2010. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 5:10 p.m. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>

FAUNDES Arly. Revista Cuadernos de Información. 2008. (22). Reseña del libro "El modelo Google, una revolución administrativa" de Bernard Girard. [Internet]. Página consultada el 13 de marzo de 2014, 10:45 p.m. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97112294009>

FORERO, Steven. Modelos gerenciales y técnicas modernas. 2008. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 4:20 p.m. Disponible en: <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com>

GARCÍA, Salvador. Liderazgo y valores. Dirección por Valores. Universidad de Barcelona. 2011. [Internet]. Página consultada el día 12 de febrero de 2015, hora: 14:08. Disponible en: http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcoss_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf

GERENCIE. Recursos humanos. 2013. [Internet]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

GRISEZ, Germain y SHAW, Russell. Ser Persona (Curso de Ética). Editorial Rialp, S. A., Madrid, pág. 43 49. 2000. [Internet]. Disponible en: <http://www.abc.com.py/articulos/la-realizacion-personal-983804.html>

INSTITUTO DATAKEY. Calle Gurutzegi, 12 1º CP: 20018 Donostia-San Sebastián (Gipuzkoa), España. [Internet]. Disponible en: <http://www.datakey.es/muestra.html>

MODELOS GERENCIALES Y TÉCNICAS MODERNAS. 2008. [Internet]. Disponible en: <http://modelosgerencialestecnicasm modernas.blogspot.com>

MOMPÓ, Fernando L. [Internet]. Revista Infonomia. Número 66. A fondo, la revolución del management. Entrevista a Bernard Girard. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 6:00 p.m. Disponible en: <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=463&if=66>

ROMERO CASANOVA, José Antonio. Estrategia y dirección estratégica, 2003. . [Internet]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>

SÁNCHEZ BALLESTA, JUAN Pedro. Análisis de rentabilidad de la empresa. 2002. [Internet]. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

SITES GOOGLE. Barreras administrativas. [Internet] Disponible en: <https://sites.google.com/site/barrerasdelacomunicacioncl/6---barreras-administrativas>

TOYOTA. Página oficial. [Internet]. Disponible en: http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/hoshin.aspx

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. [Internet]. Página consultada el 05 de Febrero de 2015, Hora: 1:30 p.m. Disponible en <http://tecnologias.utp.edu.co/administracion-industrial/perfil-profesional.html>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Competencias generales del Administrador Industrial. [Internet]. Disponible en <http://tecnologias.utp.edu.co/administracion-industrial/competencias.html>

VALOR VIDA. [Internet]. Página consultada el 13 de marzo de 2014. Disponible en:

http://valorvida.com/index.php?option=com_content&view=article&id=148:biogenerencia&catid=39:temas-empresarial

VIRTUALNET. [Internet]. Página consultada el 12 de marzo de 2014, 5:30 p.m.

Disponible en

http://www.virtualnet.umb.edu.co/virtualnet/.../311ab_MODELOTOYOTISMO.pptx

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a egresados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
ENCUESTA A EGRESADOS DEL PROGRAMA

OBJETIVO: Conocer la opinión del egresado del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira acerca de la aplicabilidad en las empresas de la teoría administrativa, vista durante su periodo de formación académico, permitiendo elaborar un diagnóstico sobre esta coyuntura. Así mismo indagar acerca del modelo gerencial ideal del administrador.

Nombre:

Empresa:

Cargo:

E-mail:

Celular:

Fecha de grado (Administración Industrial):

Años de experiencia profesional

1. Es usted:

Empleado

| |

Empresario

|

2. ¿En qué sector se desempeña?

Público

| |

Privado

|

3. Marque con una **X** el sector al que pertenece la empresa donde labora.

Agricultura		Comunicaciones	
Ganadería / avicultura		Financiero	
Minería		Inmobiliario	
Hidrocarburos		Informático	
Industria		Salud	
Electricidad / Gas / Agua		Educación	
Construcción		Seguros	
Comercio		Turismo / Recreación	
Hoteles y restaurantes		Otro	
Transporte y almacenamiento		¿Cuál?	

4. Marque con una **X**. ¿Cuál de las siguientes teorías administrativas y/o modelos gerenciales se aplica con mayor regularidad en su empresa?

Teoría clásica		Empoderamiento	
Teoría neoclásica		Manufactura Lean o Esbelta	
Teoría de las relaciones humanas		Calidad total	
Teoría burocrática		Biogerencia	
Teoría estructuralista		Administración por objetivos	
Teoría del comportamiento organizacional		Planeación estratégica	
Teoría del desarrollo organizacional		Kaizen (mejoramiento continuo)	
Teoría situacional o contingencial		Benchmarking	
Teoría de sistemas		Administración por políticas	
Teoría de juegos		Otra(o)	
		¿Cuál?	

5. Califique en una escala de 1 a 5 marcando con una **X** el grado de aplicación en su empresa de las teorías administrativas que usted aprendió en el programa de Administración Industrial, siendo 5 el mayor nivel de aplicación y 1 el menor o nulo.

1		2		3		4		5
---	--	---	--	---	--	---	--	---

6. En el desarrollo de sus labores, aplica usted las teorías administrativas que le fueron impartidas en el programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira?

Si ¿Cuál(es)? _____

No ¿Por qué? _____

7. ¿El estilo de administración aplicado en su empresa está muy ligado al enfoque o mentalidad del propietario o gerente?

Si ¿Por qué? _____

No ¿Por qué? _____

8. Seleccione una de las siguientes opciones relacionadas con el nivel de autonomía con el que cuenta usted al interior de la empresa al momento de aplicar los modelos administrativos vistos en la academia.

- a. Es usted totalmente autónomo.
- b. Es usted autónomo en algunas ocasiones.
- c. Definitivamente no tiene autonomía.
- d. Tiene autonomía pero no se ha interesado en aplicarlos.
- e. No ha contemplado el tema.

9. Con relación a las teorías o modelos administrativos vistos en el programa de Administración Industrial y el grado de aplicabilidad de éstas en su empresa, ¿cuál de los siguientes escenarios se ajusta a la realidad de su organización? Seleccione una o varias de las siguientes opciones.

- a. Las teorías administrativas se aplican normalmente.
- b. Uno o varios de estos modelos administrativos ha tenido éxito.
- c. No son lo suficientemente útiles.
- d. No se adaptan a nuestra cultura.
- e. Los empresarios y gerentes tienen poca credibilidad en estos modelos.
- f. Los empresarios y gerentes confían en estos modelos.
- g. Los empresarios y gerentes tienen poco conocimiento acerca de estos temas.
- h. Se intentó aplicar pero no funcionó.
- i. No existe continuidad en la implementación de la teoría o modelo.

10. El modelo gerencial que se aplica en su empresa es:

- a. Un modelo propio desarrollado dentro de la dinámica de la empresa.
- b. Un modelo híbrido resultante de la adaptación de distintas teorías administrativas y la experiencia y filosofía del gerente o propietario.
- c. Adaptaciones de diferentes modelos de acuerdo a cada área de la empresa.
- d. Una adaptación de un modelo externo reconocido. Si es así diga cuál es.
- e. Otro ¿Cuál?

11. ¿Qué características cree usted que debería tener un modelo gerencial ideal?

12. Desde la óptica de Administrador Industrial, ¿Cuál sería el enfoque que debería tener un nuevo modelo gerencial? Califique en una escala de 1 a 7, siendo 1 el enfoque principal y 7 el de menor relevancia.

- a. En el cliente
- b. En el capital humano
- c. En el bienestar integral
- d. En la rentabilidad
- e. En la tecnología
- f. En la internacionalización
- g. Otro. ¿Cuál? _____

13. De los siguientes elementos que pueden conformar un modelo gerencial, califique el nivel de relevancia que debería dársele de acuerdo a su visión de Administrador Industrial, siendo 1 el factor más relevante y 6 el menor.

- Felicidad empresarial
- Realización personal
- Esfuerzos conjuntos
- Bienestar integral
- Fluidez de resultados
- Mayor rentabilidad

14. De acuerdo a su criterio como Administrador Industrial, qué tendencias considera que se están imponiendo en los modelos gerenciales de las empresas de la región.

15. A partir de su formación académica, ¿cuál es su aporte personal en la eventual construcción del modelo gerencial ideal?

Nota: la información suministrada será objeto de absoluta reserva y confidencialidad respecto a quien diligencie la encuesta.

Anexo B. Formato encuesta a estudiantes del Programa Administración Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL PROGRAMA

OBJETIVO: conocer la opinión del estudiante del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira acerca de su visión de modelo gerencial ideal.

Nombre: _____ **Semestre:** _____

Empresa: _____ **Cargo:** _____

E-mail: _____ **Celular:** _____

1. ¿Qué características cree usted que debería tener un modelo gerencial ideal?

2. Desde la óptica de Administrador Industrial, ¿Cuál sería el enfoque que debería tener un nuevo modelo gerencial? Califique en una escala de 1 a 7, siendo 1 el enfoque principal y 7 el de menor relevancia.

- a. En el cliente
- b. En el capital humano
- c. En el bienestar integral
- d. En la rentabilidad
- e. En la tecnología
- f. En la internacionalización
- g. Otro. ¿Cuál?

--

3. De los siguientes elementos que pueden conformar un modelo gerencial, califique el nivel de relevancia que debería dársele de acuerdo a su visión de Administrador Industrial, siendo 1 el factor más relevante y 6 el menor.

- Felicidad empresarial
- Realización personal
- Esfuerzos conjuntos
- Bienestar integral
- Fluidez de resultados
- Mayor rentabilidad

--

4. De acuerdo a su criterio como Administrador Industrial, qué tendencias considera que se están imponiendo en los modelos gerenciales de las empresas de la región.

5. A partir de su formación académica, ¿cuál es su aporte personal en la eventual construcción del modelo gerencial ideal?

Nota: la información suministrada será objeto de absoluta reserva y confidencialidad respecto a quien diligencie la encuesta.

**Anexo C. Información recopilada encuesta egresados del Programa
Administración Industrial**

[ANEXO C \(INFORMACIÓN RECOPIADA ENCUESTA EGRESADOS\).xls](#)

**Anexo D. Encuestas diligenciadas por los estudiantes del Programa de
Administración Industrial**

[ANEXO D \(ENCUESTAS A ESTUDIANTES DILIGENCIADAS\).pdf](#)