



Introducción

Administración y organización: un enfoque contemporáneo retoma el camino iniciado por Enrique Valdez Flórez, el primer profesor emérito de la Universidad ESAN. Gracias a su experiencia como formador de gerentes, el profesor Valdez reconoció el valor del capital humano en las organizaciones; asimismo, generó entre sus alumnos un creciente interés por los recursos humanos de las empresas mediante el estudio de casos prácticos de administración fácilmente reconocibles en el quehacer cotidiano propio de sus respectivos entornos laborales.

En el ámbito de los retos actuales de la administración y con el propósito de complementar los aportes legados por Valdez, en este libro se proporciona al lector un acercamiento a los conceptos y las teorías sobre los cuales se construyen las nuevas tendencias en el estudio y la aplicación de las ciencias administrativas.

A lo largo de la obra se otorga especial importancia a la comprensión de la organización como un sistema que se halla en constante interacción con otros y que se ve afectado, en mayor o menor medida, por las fuerzas del macroentorno, entre las cuales es posible señalar a las transiciones demográficas y los avances tecnológicos mundiales, además de los fenómenos generados como consecuencia de la globalización económica. La permanencia de la organización dependerá, entonces, de su capacidad para trabajar en armonía con la dinámica de un ambiente que siempre está en movimiento, así como del establecimiento de una fuerte cohesión entre sus miembros que aliente el desarrollo de su identidad corporativa.

Al abordar la administración desde un enfoque que atiende la influencia de las variables internas y externas con las que se interactúa, será posible realizar una planificación que no solo considere los elementos básicos para el funcionamiento de la empresa, sino también las estrategias más adecuadas —e incluso creativas— para sobrevivir en tiempos de crisis. El lector podrá aplicar este enfoque dependiendo de las características particulares del sector al que pertenezca su organización.

La administración, entendida como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en equipos, alcanzan con eficiencia las metas compartidas, ha supuesto un cambio en el estilo de organización de las empresas. La globalización ha hecho posible que estas se interesen en generar una diferencia entre ellas y sus competidores con la finalidad de lograr la productividad deseada. El potencial de las empresas frente al cambio es un indicador que evidencia su tipo de administración.

Por otro lado, el texto hace evidente que la organización es una función indispensable en el proceso de la administración de empresas y que no solo consiste en una estructura que define los roles que los colaboradores desempeñarán, orientándolos hacia la consecución efectiva de las metas previamente establecidas por sus directivos; la organización implica también administrar de

forma eficiente los recursos disponibles en términos humanos, financieros y materiales, con el fin de que todas las actividades se lleven a cabo con éxito, respetando siempre la ética y los valores de la sociedad. Por tal motivo, el término *organización* no debe tomarse como una alusión al organigrama tradicional sino a las configuraciones y estructuras que se adaptan a las características y la naturaleza tanto del negocio como de sus recursos humanos.

En realidad, el verdadero diseño de la organización compone una estrategia que ayuda en la prevención de dificultades y conflictos; permite, asimismo, definir objetivos y tareas acordes con las habilidades y la experiencia tanto de los directivos como de los demás trabajadores y no con ideales sobre su desempeño. En razón de ello, el diseño de la organización de una empresa no debería imitar el de otra, aunque se haya comprobado su éxito en distintos entornos.

La estructura organizacional debe derivarse de las características particulares del negocio y, a su vez, ser flexible ante las demandas que se presenten en el futuro. La palabra clave es *adaptación*. Adaptarse implica un margen que permitirá a la empresa sobrevivir por sí misma y ajustarse a la variabilidad del entorno.

En el caso del Perú, por tanto, cuando se habla de la informalidad de las empresas no se alude solo a las que forman parte de un sector que opera fuera de las normas legales y de las obligaciones tributarias, sino también a aquellas que se manifiestan como indicador de las fallas administrativas en el proceso de organización.

Una empresa que cuenta con una organización formal es capaz de coordinar y administrar tareas acordes con la estructura que ha implementado y, por consiguiente, de regular directa o indirectamente las relaciones que se establecen entre sus integrantes. En la organización informal, por el contrario, las redes de relaciones interpersonales operan del mismo modo, con lo que aumenta la probabilidad de que se filtre información sobre el manejo de la compañía y surjan entre los trabajadores malentendidos que trasciendan los límites del ámbito laboral.

En definitiva, la informalidad organizacional influye sobre el comportamiento de los integrantes de una empresa; esta idea hace referencia a la inevitable, pero a la vez positiva, tendencia hacia la diversidad entre ellos. Las interacciones que ocurren entre los trabajadores revelan una gran variedad de sistemas de valores, estilos de vida, ideales y culturas, que deben tomarse en cuenta para el diseño organizacional. Si internamente la empresa se maneja de manera informal, entonces se generará incertidumbre entre los trabajadores. En igual medida, la comunicación quizá presente obstáculos, y los vínculos podrían debilitarse. Como consecuencia, será más difícil implementar en el tiempo una organización formal, sobre todo si los directivos no presentan las competencias gerenciales requeridas para hacerlo.

La pregunta que surge a partir de lo que se ha dicho antes es: ¿cómo se organiza una empresa desde sus inicios? Si se sigue un proceso lógico de pensamiento se descubre un conjunto de pasos básicos cuya complejidad se incrementará dependiendo de las necesidades de la empresa. Así, al formularse las metas de la organización deberían establecerse las políticas y los planes necesarios para alcanzarlas, de manera que todos los miembros contribuyan a ese fin. Al identificarse y clasificarse las actividades a las que dedicarán su esfuerzo las distintas áreas o los departamentos de la empresa, será posible designar, de acuerdo con su campo de experiencia, a las personas que se encargarán de las jefaturas. Estas tendrán autoridad para decidir cómo administrar al equipo de trabajo disponible (recursos humanos) y los recursos materiales, de modo que las tareas se realicen con éxito. La comunicación efectiva garantiza la fluidez en la relación entre los colaboradores y las autoridades, así como una retroalimentación constante. Si al delegar actividades falla la autoridad de los directivos, la ejecución no tendrá los resultados esperados y demandará una constante supervisión. Sobre el tema de la organización se propondrá un modelo integral de administración estratégica.

Como el lector habrá concluido hasta el momento, los retos actuales de la administración influyen sobre el proceso de organización de las empresas y la generación del cambio. Con la lectura de los capítulos en los que se divide este libro descubrirá también la importancia de gestionar la complejidad en la empresa, es decir, de comprender la realidad del mundo como una red de subsistemas que cambian e interactúan desde la incertidumbre y el desequilibrio y que, a su vez, no son unidimensionales ni predecibles. El término *competitividad*, según la teoría de la complejidad, solo se entiende si la organización logra altos rendimientos a pesar de las exigencias del entorno y si es capaz de sostener a sus empleados en un ambiente motivador en el que la innovación sea una consecuencia natural y los clientes importen más que los números. El gerente que ha aprendido a manejar las contingencias es un organizador capaz de ordenar y guiar a sus colaboradores para que lidien con las situaciones imprevistas.

Otro aspecto fundamental en la administración y organización de empresas es la generación del valor como un modelo de gestión. En el texto el lector encontrará información que le permitirá reflexionar sobre la importancia que tiene la claridad en la definición del negocio, así como las características de sus *stakeholders*, es decir, clientes, accionistas, proveedores, profesionales y miembros de la sociedad. De igual manera, lo motivará a preguntarse cuáles son sus necesidades y, sobre todo, cómo se satisfacen. Este último punto enfatiza la idea de que el capital humano de la organización requiere desarrollar habilidades distintivas que satisfagan las demandas de sus *stakeholders* quienes, como integrantes del entorno, también cambian y evolucionan.

Todo lo anterior puede entenderse como parte de una gestión organizacional centrada en la estrategia, que comprende tanto la definición de la ruta a seguir por la administración de los recursos financieros y humanos como la identificación de todas las condiciones que brindan las mejores ventajas para triunfar en el mercado. El *management*, que desde un inicio no se orienta hacia el largo plazo, parte con una visión limitada. La ambición bien entendida de los directivos, en contraste, permite el desarrollo de un compromiso por alcanzar las metas eligiendo mercados particulares hacia los cuales la empresa dirigirá todo su esfuerzo y su atención. Pero esta orientación a largo plazo no puede quedar en planes abstractos, pues implica un conocimiento cabal del mercado que ayude a identificar la mejor forma de competir aprovechando el potencial de los miembros de la compañía, de modo que sobre los clientes se logre un efecto positivo que supere al de la competencia.

La organización involucra una serie de elementos que constituyen su razón de ser y que parten de la misión de la empresa, sus metas y prioridades. Luego, la conducción gerencial se toma indispensable para la administración de los recursos y esta última no obtendría resultados si no se planea el valor agregado de la empresa para el mercado. Ninguno de estos elementos puede ser trabajado sin un conjunto de sistemas de apoyo que la gerencia necesita para alcanzar sus metas.

En gran medida sería posible afirmar que el aporte principal de este libro radica en su diseño metodológico. Contiene un marco teórico significativo que se complementa con una secuencia didáctica de aprendizaje, dando el lugar necesario a la aplicación práctica de conceptos mediante ejercicios y casos de la realidad nacional y latinoamericana. Esto remite a la famosa frase de Kurt Lewin: "No hay nada más práctico que una buena teoría". Además, esta obra tiene un importante valor agregado: la presentación de un modelo original de administración estratégica que brinda una perspectiva completa de las distintas herramientas que facilitan la planificación e implantación de la estrategia en la empresa.

A continuación se expondrán de manera breve los contenidos de cada capítulo, que están enlazados por un hilo conductor que refuerza la visión sobre la administración y la organización que se presenta en esta introducción.

La obra inicia con el análisis del rol que desempeña la **cultura organizacional** en el desarrollo y el crecimiento de las empresas. Se busca que el lector tenga una visión global de los elementos que la conforman, así como de los tipos de cultura que pueden guiar el comportamiento dentro de las organizaciones. Para ello, se parte de las distintas aproximaciones al concepto de cultura organizacional y luego se explica el proceso de formación, mantenimiento y cambio de aquella en un entorno que, actualmente, propicia la diversidad cultural de sus integrantes. Asimismo, se espera que el lector se familiarice con la dinámica de la cultura organizacional y los mecanismos de socialización entre los integrantes, y adquiera ideas sobre cómo evaluar y medir los indicadores de la cultura de su empresa.

El capítulo 1 se alinea con el enfoque adoptado para el estudio de los recursos humanos que da origen a esta publicación. Una cultura organizacional fuerte promueve una mejora en el desempeño y un aumento en la satisfacción laboral. Si la organización es capaz de generar en sus colaboradores un sentimiento de pertenencia conseguirá un compromiso real para lograr sus objetivos. Al mismo tiempo, la cultura organizacional cumple una función de control de la participación activa de los trabajadores y hace factible un proceso efectivo de reclutamiento y selección de personal pues se invita a laborar a aquellas personas que, además de poseer habilidades técnicas, comparten los valores de la empresa. Entre los beneficios de esta correspondencia se encuentran la disminución del ausentismo y de la rotación de personal, ya que los individuos cuentan con la motivación suficiente para cumplir sus responsabilidades laborales. Cabe enfatizar que es factible que la cultura de una empresa camine hacia una transformación para adaptarse a los retos actuales. Revisar y organizar los lineamientos de la cultura, de forma gradual para evitar la resistencia al cambio, constituye una buena oportunidad para mejorar los procesos y facilitar la toma de decisiones.

El capítulo 2 aborda el tema de la **responsabilidad social empresarial (RSE)**; se ofrece un análisis de la relevancia de la RSE en el desenvolvimiento de la organización, cualquiera que sea el sector al que pertenezca. Se parte de la propuesta de algunas definiciones de RSE que permiten comprender su sustento teórico; estas tienen en común la importancia que dan al conocimiento que debe tener la empresa de todos los grupos de interés que existen dentro y fuera de ella, y que interactúan dentro del marco de la RSE. Luego se profundizan estos primeros alcances al estudiar cómo se efectúa un manejo adecuado de la RSE con miras a lograr el desarrollo sostenible de las empresas. Aquí es importante discutir las prácticas de RSE utilizadas por los empresarios peruanos, puesto que en el Perú no existe aún una legislación específica sobre el tema. También se estudian las responsabilidades éticas y morales de las corporaciones con amplios márgenes de beneficio, por ejemplo, en mejorar la calidad del capital humano mediante capacitaciones y contrarrestar el deterioro del ambiente.

Sobre la gestión responsable el lector obtendrá una visión integrada, pues examinará las distintas propuestas de las organizaciones internacionales con mayor reconocimiento, así como los indicadores sociales de América Latina, que le permitan evaluar el impacto de la gestión de RSE. La RSE, entonces, podrá dar cuenta de su alcance real, es decir, si la empresa, al desarrollar un comportamiento responsable, cumplió el compromiso establecido con sus grupos de interés en términos de desarrollo social y conservación del ambiente. Una gestión basada en la responsabilidad social tendría que generar documentos que recojan la información que tanto los *stakeholders* como la sociedad en general demandan. Asimismo, el estudio de la gestión socialmente responsable permitirá distinguir los efectos de la inversión en el ámbito interno de la empresa (recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, adaptación al cambio y prácticas para la protección de los recursos naturales) y en la dimensión externa (comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, así como la crisis ecológica mundial).

En el capítulo 3, destinado a la **administración estratégica**, se explica un enfoque de procesos orientado hacia la rentabilidad sostenible y la competitividad de la empresa, y no únicamente al empleo de una serie de herramientas de gestión con las que se obtienen resultados a corto plazo. Los resultados generados como consecuencia de la eficacia operativa son importantes pero insuficientes si no se propone un modelo de administración estratégica en la organización. El capítulo se divide en dos partes: en la primera se explican las bases y los fundamentos de la administración estratégica, y en la segunda se exponen con detalle los elementos que integran el modelo Arbaiza.

La administración estratégica obliga a definir la identidad de la empresa según su entorno, el lugar que ocupa en él y adónde quiere llegar. Con base en esa premisa y en la búsqueda de la diferencia, el verdadero emprendedor es capaz de descubrir nuevas vías para atraer clientes o generar un nuevo mercado para el negocio que quiere poner en marcha.

En esa misma línea, la administración estratégica se concibe a partir de la diferencia, es decir, en la generación de un valor que se traduce en la ventaja competitiva de la empresa. Esta diferencia le permite obtener mejores resultados que sus competidores y mantenerse en el tiempo sin arriesgar sus márgenes de beneficio. En el tercer capítulo se ofrecen al lector algunas respuestas a partir de la comprensión del proceso de posicionamiento estratégico enfocado en la toma de decisiones sobre un conjunto de actividades clave para el éxito. Para ello se presenta un modelo original que, en síntesis, parte desde la definición de la misión y la visión del negocio y continúa con los análisis interno y externo del entorno. Este análisis permite contrastar riesgos y oportunidades con el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa. El modelo continúa con la elección de una opción siguiendo criterios establecidos y finaliza con la implantación de la decisión tomada, la retroalimentación y el mecanismo de control correspondiente.

El modelo original surge a partir del interés por la aplicación práctica de teorías y conceptos que constituyen la base de la formación académica de la autora en teoría organizacional y su labor docente; sin embargo, y principalmente, el modelo responde al deseo de cubrir una necesidad de administración estratégica que ha encontrado en el transcurso de su experiencia laboral como gerente de grandes empresas, tanto del sector privado como del público en el Perú. Esta experiencia gerencial en las áreas de recursos humanos, administrativas y de finanzas es la base para ofrecer a través de este modelo un enfoque integrador que haga posible un análisis global de todos los factores que influyen en el comportamiento de la empresa y su rentabilidad.

El capítulo 4, que trata de las **configuraciones organizacionales**, aborda el diseño organizacional efectivo con base en el modelo elaborado por Henry Mintzberg. A partir de su concepto de estrategia, las partes básicas de la organización y los mecanismos fundamentales de coordinación, se revisan los aportes de Mintzberg; el objetivo principal es que el lector conozca sus propuestas de configuraciones organizacionales, las cuales conforman una tipología acertada de las estructuras de las empresas. Toda configuración responde a una ideología, a sus propias motivaciones y a los retos que enfrentan en el quehacer diario. Aquí interesa que el lector observen con detenimiento a la empresa en que trabaja o a la que dirige. Al identificar su configuración, con base en el modelo, podrá examinar el funcionamiento de su estructura y el alcance del manejo de su proceso de planeamiento.

La tarea de los gerentes en el diseño organizacional es permanente; no solo deben observar el funcionamiento interior de la empresa, sino también analizar el mundo exterior, de modo que puedan configurar una estructura apropiada que, a su vez, pasará por ciclos de aciertos y fracasos. El diseño de una estructura organizacional en redes y no jerárquica ayuda en la visión de su dinámica interactiva al enfocarse en todas las actividades que corresponde realizar a la empresa y en la manera en que los colaboradores de todos los niveles pueden llevarlas a cabo con éxito.

En las organizaciones de hoy, el *management* requiere atender las demandas sociales. Actualmente, sus proyectos involucran no solo a la empresa y sus grupos de interés; deben, en conse-

cuencia, flexibilizarse para responder a una diversidad de agentes de alta complejidad en términos de manejo y predicción. Sus políticas de desarrollo social son evaluadas por la población de la misma forma que se hace con las medidas que puede tomar un gobierno. Se ponen sobre la mesa la observación de los medios utilizados para ejecutar los proyectos, la credibilidad de la empresa al respetar los plazos y los acuerdos establecidos, así como la legitimidad de esta al ser reconocida como parte representativa del medio social. Es función de la gerencia establecer una comunicación fluida con la sociedad y estar preparada para la resolución de conflictos.

Como se deduce de lo anterior, el diseño de una organización con las características que presenta hoy no es tarea fácil. La empresa no puede establecer su propia configuración si no es crítica respecto a las limitaciones de su gestión y si no está dispuesta a cambiar las estructuras encargadas de llevar a cabo los planes estratégicos, en caso necesario. Llevar el timón de una empresa es una labor que implica racionalidad y creatividad; discernir qué es factible de lo que no lo es, cuál es la salida más eficiente frente a un problema, qué movimiento implicaría un riesgo controlado o cómo resolver una situación imprevista son aspectos de una preparación gerencial que da valor al análisis de prioridades y a la toma de decisiones.

La **creación del valor a través de las personas** es el tema del capítulo 5. El enfoque moderno de los recursos humanos marca la pauta, ya que analiza el impacto del capital humano en el desarrollo de las organizaciones. Para generar una ventaja competitiva, los integrantes de la organización han de ser únicos, valiosos y difíciles de imitar. La gestión de recursos humanos enfocada hacia dicho objetivo es clave, pues le atañe proteger los intereses de los trabajadores en concordancia con los de la empresa. Cuidar el capital humano implica distintos procesos participativos, desde un adecuado diseño de puestos y la capacitación del personal hasta la evaluación del desempeño.

La generación de valor mediante el capital humano marcha en relación directa con su satisfacción en el trabajo; si los empleados no encuentran colmadas sus expectativas laborales no realizarán sus actividades de forma adecuada ni se comprometerán con las metas de la empresa. La supervivencia de la organización está en juego. La gestión en recursos humanos tendría que explorar las expectativas laborales de los miembros de la compañía, no solo en términos salariales, sino al ofrecer condiciones de trabajo justas y generar un clima laboral positivo. Asimismo, el valor de las personas se genera a partir del respeto de su vida personal, el reconocimiento de su iniciativa y los incentivos frente a su desempeño, entre otras acciones. Todo ello beneficiará su crecimiento personal dentro y fuera de la organización.

En todo tipo de organización y sector de la actividad económica se ha comprobado que las personas son elementos indiscutibles para la generación de una ventaja competitiva. Grandes empresas apuntaron hacia la formación de líderes, el desarrollo de competencias personales y al crecimiento dentro de la organización a partir de méritos. Además, fomentaron el desarrollo de los equipos ejecutivos que de ser el caso pueden adaptarse a cambios de mando, sobre todo, desarrollar actitudes, compromiso y determinación para el logro de resultados.

Si hoy el capital humano es el mayor activo de las organizaciones, entonces toda una nueva aproximación a las técnicas de reclutamiento, selección y búsqueda de talentos se ha abierto campo con la finalidad de atraer y conservar a los mejores colaboradores; sin embargo, este capital humano es diferente del de años atrás, que buscaba la estabilidad en su centro de labores y cumplir con toda una línea de carrera dentro de la misma empresa. Actualmente, el personal joven, que ha invertido tiempo y dinero en su formación profesional, está en una constante búsqueda de retos. Los colaboradores de hoy se caracterizan por ser independientes y emprendedores; desean ser dueños de su tiempo y alcanzar sus metas económicas y profesionales en un periodo breve, en tanto perciben que la inversión hecha se ha recuperado y que son valorados dentro de la empresa que han elegido para desarrollarse.

El tema de las compensaciones y del ambiente laboral es muy valioso para el futuro colaborador. La empresa, a su vez, desea contar con individuos que no solo tengan conocimientos y habilidades técnicas, sino también valores personales compartidos con la cultura de la organización. Asimismo, es posible que algunas iniciativas propuestas por los empleados no se ajusten a las soluciones que la empresa está acostumbrada a proveer. En otras palabras, la incorporación de nuevos miembros a la organización tiene que ir más allá de los perfiles requeridos para el puesto, ya que debe prever la variabilidad individual y las formas creativas que un colaborador puede ofrecer para alcanzar su mejor rendimiento y las alternativas que presenta para el éxito de los procesos. A fin de lograr la lealtad, el compromiso y la dedicación del trabajador, la compañía debe considerar principalmente cómo lograr su satisfacción, es decir, de qué manera conseguir que se sienta motivado en el cumplimiento de las funciones que corresponden a su puesto y en el intercambio social con otros colaboradores. También necesita oportunidades de desarrollo, gozar de reconocimiento y recibir beneficios económicos, como bonos o incentivos programados, acordes con su rendimiento en la empresa.

En el Perú, el tema del desempleo y de la alta rotación de empleados da lugar a una revisión de criterios en el manejo empresarial para la generación de trabajo y el aseguramiento de los recursos humanos; sin embargo, las cifras de crecimiento económico y la proliferación de empresas consultoras en recursos humanos que funcionan sobre todo en Lima proyectan una imagen contradictoria de la situación del empleo en el país. En el primer trimestre del año 2012, la tasa de desempleo en Lima fue de 8.7%, concentrándose en las personas de 25 a 44 años de edad. Si bien la tasa ha disminuyó en relación con el mismo trimestre del año anterior, el desempleo y el subempleo se mencionan en las demandas de la población económicamente activa que no encuentra cómo ubicarse en el mercado laboral. Aquí, la variable que sale a la luz, según el análisis estadístico, es que los despidos o la reducción de personal han aumentado en las pequeñas empresas (de 1 a 10 trabajadores), en las cuales se concentra la mayor cantidad de personas empleadas en Lima; pues, en el caso de las compañías que tienen hasta 50 trabajadores y en las que superan esta cifra, el empleo muestra, por el contrario, una tendencia a aumentar. En el manejo de las microempresas y pequeñas empresas (mypes) se deduce que su prioridad no es la generación de valor mediante los equipos de trabajo pues carecen de un plan estratégico fuerte que les permita orientarse hacia el futuro y la sostenibilidad del negocio.

En el capítulo 6, que se ocupa de los **paradigmas compartidos y modelos de medición**, se revisan los modelos de control que rigen la gerencia de las organizaciones en la actualidad y la necesidad de reemplazar los paradigmas empresariales por otros que los superen en efectividad. Estos nuevos modelos necesitan estar en concordancia con los grandes cambios por los que atraviesa la sociedad en los campos tecnológico, económico, político y medioambiental, entre otros. La generación de nuevos paradigmas permitirá enfrentar los problemas que se producen como consecuencia de estos cambios, por ejemplo, el desempleo, el rápido desfase de las herramientas tecnológicas y la inestabilidad económica, por mencionar algunos. Si el manejo de las empresas parte de nuevas formas de imaginar el futuro y la realidad por venir, los colaboradores se involucrarán con las metas de la organización al considerarse partícipes de estos retos que exigen una pronta renovación. El significado de las metas compartidas en la organización toma valor cuando todas las fuerzas internas que operan en la empresa se conjugan con las fuerzas influyentes del entorno.

El impacto de estos cambios en todas las actividades de la empresa es tal, que los modelos de medición organizacional deben ser precisos. El control de las actividades es fundamental para la gestión; permite una buena toma de decisiones y que el comportamiento del personal se encamine hacia el logro de resultados. El control implica manejar información y asegurarse de que los planes se ejecuten del modo en que se concibieron. En el capítulo 6 el lector conocerá los modelos de

control que pueden implementarse en la empresa para prevenir fallas en los procesos o corregir problemas en ellos. Se coloca especial importancia en la incorporación del cuadro de mando integral como sistema de medición, pues evidencia el manejo gerencial a partir de la medición de los indicadores financieros, pero también de aquellos que se relacionan con el funcionamiento interno de la empresa y la actuación de los empleados y de los clientes. Este cuadro de mando consigue una visión integral con base en indicadores vinculados con los objetivos de la empresa y las estrategias para alcanzarlos a largo plazo.

Las metas de una organización, por lo general, están orientadas hacia la rentabilidad, las mejoras en la atención al cliente y la generación de bienes y servicios de calidad. Todo tipo de medición y control tendría que responder a esas y otras metas establecidas por la empresa e incorporadas por todos sus miembros. Desde ese punto de vista, un modelo de control organizacional altamente funcional no debería provocar una sensación negativa en los trabajadores de la empresa.

Los controles tienen que ser, por naturaleza, suficientemente objetivos para impedir la manipulación de resultados, con lo cual se evita, por ejemplo, la aplicación de medidas correctivas. Asimismo, tales controles deben ser multidimensionales, pues no es efectivo medir solo un resultado producto de una actividad en particular, sino de todas las actividades que tengan influencia sobre esos resultados. En términos más claros, si ha decrecido el volumen de ventas de un producto sería desafortunado medir únicamente el desempeño de la fuerza de ventas y no la calidad del producto, la propuesta del departamento de marketing, el servicio de entrega, entre otras tareas. Por otra parte, los controles deben programarse de tal manera que la información que se reciba sea oportuna para medir lo que en realidad se quiere evaluar; de ser así, la organización percibirá los controles como una actividad necesaria en la que todos forman parte activa.

Para finalizar, en la sección correspondiente a las *conclusiones y recomendaciones finales* se ofrece al lector una visión global de los puntos principales alcanzados a partir de la investigación de este libro. Las conclusiones se sostienen mediante una detallada argumentación de la interpretación de los resultados de la revisión de la literatura y los planteamientos propuestos, lo que permitirá un cierre significativo de los temas que se han tratado a lo largo de la obra.

No menos importantes son las recomendaciones que se encuentran al final del texto, con las que se dejan algunas sugerencias para que los próximos investigadores del área de Administración llenen los vacíos que encuentren en los temas de este libro, en especial las dificultades generadas por la falta de aplicación de las teorías y los modelos a la realidad peruana y latinoamericana. Asimismo, se propone la reflexión crítica de algunos procedimientos metodológicos en el campo de la administración y organización.

La metodología de aprendizaje que se presenta en el libro sigue una secuencia lógica; con ello se busca que el análisis de cada tema sea efectivo. El aprendizaje tendrá un elemento reflexivo a partir de la lectura de las teorías y los conceptos; también se ofrecerá un elemento aplicativo para que el lector ponga en práctica la información recibida.

Cada capítulo inicia con la revisión de la literatura, es decir, la presentación del marco teórico conceptual de cada tema expuesto. La información encontrada en todo tipo de fuentes académicas se proporciona de manera secuencial, pues para un mejor aprendizaje es importante conocer los antecedentes de los contenidos hasta llegar a las teorías y los enfoques más recientes.

En el desarrollo de cada capítulo se muestran ejemplos basados en las noticias del ámbito administrativo, con la finalidad de que el lector observe de qué manera la teoría puede aplicarse y es funcional para los fines del manejo organizacional. Con la lectura de breves noticias o informes sobre las organizaciones, se busca que el lector evalúe el aprendizaje de los conceptos que ha estudiado y sea capaz de contextualizarlos a partir del ejemplo.

Para que el lector ponga en práctica lo aprendido, en cada capítulo se proponen algunos ejercicios que le ayudarán a repasar y reflexionar sobre los aspectos más importantes de la lectura, y aplicarlos a su labor cotidiana. A su vez, se plantea una serie de preguntas para activar el pensamiento crítico del lector y estimular el proceso de asociación de conocimientos previos que den lugar a una argumentación consistente en su resolución. El lector también tiene la oportunidad de perfeccionar sus habilidades para trabajar en equipo a partir de ejercicios orientados hacia y el debate, que generan el desarrollo de la escucha activa y la apertura a la diversidad de ideas.

Para finalizar con la estructura metodológica, en cada capítulo se presentan las referencias bibliográficas que se consultaron en cada tema. La bibliografía incluye una gran variedad de materiales de investigación: textos académicos, artículos de revistas científicas (*journals*), periódicos, medios electrónicos, informes y tesis de investigación. El lector podrá revisar dichas fuentes para profundizar sus conocimientos.

La metodología presentada es, además, un reflejo de la experiencia docente que, de alguna manera, queda plasmada en este libro. Debido al requerimiento de los alumnos que eligen cada año el dictado del curso principal de posgrado de Administración y Organización, se ha considerado oportuno recopilar los fundamentos sobre los cuales se desarrolla este exitoso programa académico. El lector, entonces, tendrá a su alcance un material de estudio de alto nivel que cuenta con el respaldo de los alumnos que lo han recibido como parte de su formación.

En esta introducción se sintetizan los contenidos generales de *Administración y organización: un enfoque contemporáneo* y su secuencia de aprendizaje. Gracias al lector por el interés en la obra que tiene en sus manos; su análisis será una herramienta útil en la aplicación de nuevos conocimientos en su campo laboral y la difusión de estrategias administrativas eficaces y eficientes.

La autora