

INTERMAN
ÉXITO E INNOVACION

CASO: ASOCIACION EDITORIAL LA BUENA SEMILLA

CAROLINA LÓPEZ MARTINEZ

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Bogotá, Junio de 2008

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	3
2. Contexto de investigación	4
2.1 Del sector	4
2.1.1 normatividad editorial	4
2.1.2 Obstáculos comerciales y de inversión	6
2.1.3 Perfil del Consumidor	7
2.1.4 Las editoriales Españolas en Colombia	8
2.2 De la empresa	8
2.2.1 Descripción	9
2.2.2 Visión	9
2.2.3 Misión	9
2.2.4 Objeto social	10
2.2.5 objetivos	10
2.2.6 Historia	11
2.2.7 Una forma de administración particular	12
3. Marco Teórico	17
3.1 Enfoque Clásico	18
3.1.1 Escuela de la administración científica	19
3.1.2 Escuela clásica	22
3.2 Teoría de la organización	22
3.2.1 Urwick	22
3.2.2 Gulick	23
3.3 Teorías Gerenciales X y Y	24
3.3.1 Teoría Y	25
3.3.2 Teoría X	26
3.4 Una nueva era	
3.4.1 Estrategia de las organizaciones	28
HENRY MINTZBERG	
4. Henry Mintzberg y la forma de gerenciar en la asociación editorial buena semilla	36
5. Bibliografía	40

1. INTRODUCCION

Si bien es cierto que el mundo va caminando hacia la tecnificación y organización de las empresas en términos de direccionamiento estratégico y métodos de medición de desempeño a nivel empresarial, la cultura y enseñanza de la misma se ha dejado un poco de lado, actualmente, los países en vía de desarrollo no tienen una cultura establecida por el teatro, la danza y otras expresiones culturales, como tampoco por la lectura. Todo es muy acelerado, la moda, las maquinas, la manera de procesar alimentos, cada vez hay menos tiempo y más cosas por hacer, o quizá son las mismas cosas pero en menos tiempo, y así como es acelerado, la proliferación de las religiones también lo es. Cada creyente tiene su explicación a dicho comportamiento del mundo entero, pero lo que está claro es que a medida que todo avanza y crece, también debe crecer la oferta de productos que llenen las expectativas de conocimiento de toda una población.

El crecimiento del sector editorial ha sido acelerado y va en aumento, buscando dar respuesta a las necesidades del lector, en el ámbito religioso son pocas las empresas dedicadas a ofrecer productos impresos, las que existen son especialistas ya sean en libros folletos y revistas, o Biblias como tal, de manera que es interesante ver un caso en el q se conjuguen las

necesidades particulares de una población determinada con la respuesta de una empresa dedicada a dicho fin.

2. CONTEXTO DE INVESTIGACION

2.1 DEL SECTOR

De acuerdo con la cámara Colombiana del libro: “El mercado del Libro en Colombia es un sector maduro compuesto por un alto número de Empresas que ejercen una fuerte competencia interna”, pudiéndose distinguir tres tipos de ellas:

- **Empresas Editoras:** se dedican exclusivamente a la edición de libros, encargando la distribución de los mismos a una distribuidora. Son empresas de pequeño tamaño sin una dimensión suficiente para comercializar sus productos.

- **Empresas Distribuidoras:** llevan a cabo la comercialización de ejemplares de empresas editoras, y en muchos casos lo hacen en régimen de Exclusividad. Por lo general distribuyen libros de varias editoriales, y una gran parte distribuye ejemplares tanto nacionales como importados. Algunas de estas empresas además edita pequeñas tiradas de ejemplares. En el

mercado se encuentran desde pequeñas hasta grandes distribuidoras con un gran

Fondo de negocio, y que disponen de una gran cantidad y variedad de títulos.

- **Empresas Editoras - Distribuidoras:** Son editoriales que comercializan sus propios ejemplares a través de sus fuerzas de ventas. En algunos casos también distribuyen ejemplares de otras editoriales, tanto nacionales como extranjeras, y lo suelen hacer en régimen de exclusividad.

Según estudios realizados por esta corporación, en el período 1998-2002 el crecimiento de la edición fue de 49%. En Colombia se editaron 13.583 títulos entre primeras ediciones, reediciones y reimpressiones durante el año 2002; 2.343 títulos más que en el año 2001. Por el contrario, las empresas editoriales produjeron un 24% menos de ejemplares en el año 2002 que en año 2001, pues la producción fue de 23.006.914 ejemplares, siendo esta la cifra más baja en los últimos nueve años.

Como consecuencia de este descenso de ejemplares, el sector redujo el número de puestos de trabajo: en el año 2002 empleó 16.530 personas, 2.786 menos que en el año 1998. Ese año el sector editorial generó un mayor número de puestos de trabajo.

2.1.1 NORMATIVA EDITORIAL

La referencia legal básica del sector editorial es la Ley N° 98 de diciembre 22 de 1993 “Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano”; Dicha Ley regula el marco general del mercado editorial, el suministro de materias primas y la producción, la comercialización y promoción de libros, los aspectos fiscales e impositivos y los derechos de autor.

En ella, el artículo 21° establece que “las empresas editoriales constituidas en Colombia como personas jurídicas, cuya actividad económica y objeto social sea exclusivamente la venta de libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, gozarán de la exención total del impuesto sobre la renta y complementarios, durante veinte años, contados a partir de la vigencia de la Ley, cuando la edición e impresión se realice en Colombia. Esta exención beneficiará a la empresa Editorial aún en el caso de que ella se ocupe también de la distribución y venta de los mismos”.

2.1.2 OBSTÁCULOS COMERCIALES Y DE INVERSIÓN

Uno de los problemas de Colombia en el sector editorial es la fuerte piratería existente. Se estima que el mismo día que un nuevo libro sale a la venta, o incluso antes, ya funciona la piratería, con unos precios de hasta un 30% más baratos que las librerías, y con una calidad de impresión muy alta.

La piratería afecta principalmente a los libros de obra general, y en algunos lanzamientos fuertes, la piratería puede restar un 30% de ventas.

Se están haciendo grandes esfuerzos por erradicar esta problemática para el sector del libro en Colombia y hay un firme compromiso de la Cámara del Libro colombiano para luchar contra la piratería y mitigar los efectos negativos que genera para las editoriales.

Respecto de la oferta, el subsector didáctico es el más demandado, con el 47,2% de las ventas en el 2002. Los libros científicos, técnicos y profesionales ocupan el segundo lugar, con el 25,15%, mientras que los libros de interés general se mantienen en el tercer lugar entre las preferencias de los colombianos, con el 24,66%, por último **los libros religiosos tienen apenas un 2,99%**.

2.1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR

La cantidad de libros leídos en Colombia es de 2 a 3 libros al año, siendo esta una cifra todavía escasa, especialmente en comparación con países del Mercosur como Argentina y Chile, en los cuales la cifra de libros leídos al año por habitante es de alrededor de 5.

No obstante, respecto de los países de su área, Colombia tiene el mayor nivel de lectura por habitante al año, seguido por Venezuela, donde se lee 1 libro al año aproximadamente.

La Obra General es demandada por un consumidor de cierto nivel cultural y económico, y por lo general de una edad de 35 años en adelante.

En lo que respecta a los hábitos y gustos del consumidor colombiano, el lector habitual es de un nivel cultural y económico medio-alto o alto y más de 30 años, y prefiere libros con una alta calidad y una presentación muy cuidada, teniendo el precio una menor incidencia en la intención de compra.

La calidad del libro colombiano es elevada, superior a la del resto de países Iberoamericanos, aunque inferior a la del libro español, el cual es muy apreciado y está plenamente difundido a lo largo de Colombia. En efecto, en Colombia operan las principales editoriales españolas, tanto mediante empresas filiales legalmente constituidas en el país como a través de importadores y distribuidores en exclusiva.

2.1.4 LAS EDITORALES ESPAÑOLAS EN COLOMBIA

En Colombia la percepción del libro español es muy buena ya que se considera un libro de mayor calidad y está ampliamente difundido, es por ello que España es el primer país de destino de las importaciones de libros en Colombia.

La demanda de libros está muy ligada a los procesos económicos y en estos momentos Colombia se encuentra en un proceso de crecimiento económico por lo que se espera que en los próximos años aumente el consumo tanto de libros de texto como de libros de obra general.

Colombia cuenta con una larga tradición literaria, hecho que se demuestra al poseer dos de las ferias de libros más importantes del continente como son la Feria Internacional del Libro de Bogotá y la Vitrina Pedagógica en la cual

las editoriales presentan sus novedades dirigidas a los centros docentes los cuales en la mayoría de los casos deciden los libros de texto que se van a utilizar en el siguiente curso académico.

En cuanto a la reglamentación, todas aquellas empresas editoras españolas que tengan planeado introducirse en Colombia, lo deben hacer ofreciendo un libro de calidad, tanto en contenido como en presentación física del mismo. Deben establecer un precio no excesivamente alto y es imprescindible realizar una adecuada divulgación de los ejemplares, con una buena labor de promoción y publicidad, en especial cuando se trata de presentar novedades en el mercado.

2.2 DE LA EMPRESA

2.2.1 DESCRIPCION

RAZON SOCIAL: ASOCIACION EDITORIAL BUENA SEMILLA
SECTOR: IMPRESORES - EDITORIALES
TELEFONO: 6 300 100
DIRECCION: Cra 28^a No 64^a - 34

2.2.2 VISION

“Ser una compañía reconocida por la calidad de sus productos y servicios, brindando atención al cliente en Colombia y en el exterior y ofreciendo asesoría técnica y de distribución, para ello cuenta con la tecnología

adecuada y un grupo humano comprometido y calificado que permite el mejoramiento continuo de sus procesos”

2.2.3 MISION

Somos una compañía dedicada a la impresión y edición de productos de carácter cristiano, cultural, educativo y científico que se ajusta a la moral y a las buenas costumbres.

2.2.4 OBJETO SOCIAL

La Asociación Editorial Buena Semilla, tiene como fin primordial la producción, promoción y distribución de literatura cristiana en general, con el objetivo de ayudar espiritual y culturalmente a los cristianos y demás personas que se interesen por estas materias.

2.2.5 OBJETIVOS

- Promover y adelantar la creación de centros de producción y de difusión cristiana, valiéndose de cualquier tipo de medios técnicos legalmente aceptados.
- Fomentar la apertura de librerías cristianas para facilitar la distribución de Biblias. Literatura y tratados, en el bien entendido de que cada librería será un centro para la actividad evangelística en cooperación con las iglesias cristianas del país.
- Despertar en el cristiano el interés de usar y difundir tal literatura

- Promover el uso de los medios publicitarios y otras actividades para que una información sana y espiritual llegue a toda persona interesada
- Promover exposiciones cristianas en las iglesias, ferias, etc. Para su mejor divulgación y distribución
- Organizar campañas de distribución, evangelización o similares.
- Colaborar con las campañas de alfabetización organizada.
- Publicación, producción, impresión y procesamiento de material didáctico en el ramo cristiano.
- Promoción, financiación y ayuda a toda actividad relacionada con el desarrollo de la literatura e información cristiana educativa y cultural
- La educación y promoción de técnicos especializados en publicación, producción y distribución de medios de difusión cristiana

2.2.6 HISTORIA:

Elaborada a partir de la entrevista Dr. Juan Muñoz. (Presidente y cofundador de la empresa).

La editorial buena semilla nació en el corazón de un misionero Australiano llamado Patricio Siemens, hacia el año 1937. En un momento crítico de la historia religiosa en el cual se vivía persecución y no habían grandes posibilidades de elaborar textos que llevaran el mensaje evangélico a la gente, de manera que el Sr. Siemens inicia una nueva era en dicha literatura en una esquina Bogotá donde instalo una maquina de pedal con la que resolvía de alguna manera su necesidad por crear volantes que ayudaran a desarrollar su labor como misionero. Hacia el año 1967, otro Misionero, esta

vez de origen Estadounidense, David Peacock, crea una empresa un tanto más elaborada con el fin de continuar la labor empezada por el Sr. Siemens. Este hombre, con conocimientos más especializados sobre artes gráficas aumento la producción y paso de elaborar únicamente volantes, a especializarse en folletos y la producción de literatura que llevara el mensaje cristiano. Transcurren 20 años durante los cuales se intenta focalizar la atención en la producción para lo cual se buscan misioneros que deseen ayudar con el propósito, hasta llegar a 50 personas de diferentes partes del mundo, que llegan a Colombia con el fin de evangelizar a su pueblo.

En el año 1987, se inicia una nueva etapa de organización, donde toma el control de la administración y dirección un señor llamado Juan Muñoz, actual presidente de la compañía y relator de la presente historia. Con él se da paso a la posibilidad de crecimiento, expansión y especialización, no solo de la planta sino de toda la empresa, pronto se trasladan a un lugar con mayor capacidad para la producción, el almacenamiento y por supuesto el área administrativa. Hasta el día de hoy la empresa ha venido en un crecimiento a todo nivel que le ha permitido posicionarse como una de las empresas de producción literaria religiosa más importante del país.

2.2.7 UNA FORMA DE ADMINISTRACION PARTICULAR.

(Relato extractado de la entrevista con el Dr. Andrés Muñoz, actual gerente de la compañía.)

Según el Sr. Andrés Muñoz, el éxito de la compañía en estos años se ha visto influenciada por los siguientes procedimientos:

1. El traslado de la planta y oficinas a una bodega de mayor capacidad permitió la expansión y el crecimiento por la adquisición de maquinaria, así también la capacidad de almacenamiento abrió la puerta para producir más y tener en stock, otra de las ventajas generadas fue la posibilidad de contactar nuevos clientes que, asombrados por las nuevas instalaciones, maquinaria y equipos, dio un paso adelante en las negociaciones.
2. Un especial y delicado cuidado con las finanzas, en especial con la inversión. Partiendo del punto de vista que la maquinaria así como los automóviles, tiene un nivel de depreciación relativamente alto, eso comparado con la pronta evolución de la tecnología hace que cualquier equipo se convierta en obsoleto rápidamente, por ello, y de acuerdo con el crecimiento de la compañía, se tomo la decisión de adquirir maquinaria usada a un precio accesible y dejar la compra de maquinaria nueva con tecnología de punta para un futuro, sin embargo esa decisión supuso una inversión constante en mejora del crecimiento, pero dicha inversión a pesar de ser constante no era muy alta.
3. La apertura económica fue un hecho histórico crítico, que aprovecharon para hacerse conocer como empresa solida y seria, las ventas se dispararon y las deudas adquiridas hasta ese momento se minimizaron, dándoles la oportunidad de comenzar un proceso en el cual se pretendió llevar a la compañía a la vanguardia en maquinaria y procesos.

4. La norma o regla que venían aplicando respecto de la adquisición de maquinaria usada a bajo precio comenzó a cambiar con la adquisición de una prensa Alemana cuya función es prensar las caratulas a los libros ahorrando un 80% de energía y tiempo, ello mejoro notablemente la capacidad de la planta y sustituyo definitivamente las maquinas adquiridas en los 80`s, que en resumen cumplían la misma función pero en el doble de tiempo y utilizando el doble de recursos tanto humanos como materiales.

Lo anteriormente descrito desde la óptica financiera- productiva, lógicamente los cambios y actualizaciones que se viven en la planta de producción intervienen en la administración, a su vez que todo cambio que se vive en la planta es alentado por las ordenes y directrices de los gerentes, quienes son los que conocen la empresa y saben lo que esta necesita.

Para los gerentes de esta empresa, es muy importante el cumplimiento, y la experiencia les ha dejado ver que los mandos medios pueden llegar a ser contraproducentes sino se tienen las personas idóneas en estos cargos. Las decisiones que se toman deben ser rápidas y efectivas pues una mala determinación puede costar miles de millones de pesos en detrimento financiero de la compañía, por ello la respuesta a las decisiones que en ultimas se vuelven ordenes deben ser inmediatas; esto ha permitido que la comunicación entre jefes, directores y operarios sea constante y directa, por ello es importante la flexibilidad y la atención, de las dos partes.

La editorial Buena semilla, tiene una característica particular que la hace esencialmente diferente a todas las empresas del sector, esto es su carácter cristiano y visión evangelística. Es natural, por ende, que la misma sea dirigida bajo unos parámetros que independientemente de la postura religiosa del lector, y aun de la mía misma, han sido determinantes en la administración y en general todos y cada uno de los procesos aquí vividos.

Los valores con los que convive la gente con tendencia religiosa Cristo céntrica, incluyen la honestidad, la fidelidad y por supuesto la fe en su creador. La visión, misión y objetivos de esta compañía son claros cuando dicen que desean servir a una comunidad necesitada ofreciendo textos, folletos, literatura entre otros de excelente calidad. En otras palabras esta editorial viene siendo la respuesta al pueblo cristiano en todas sus formas por acceder a un bien cultural pero acorde con sus creencias. De esa manera, vemos como Buena Semilla se ha esforzado, no solamente dar testimonio de valores y comportamiento, sino también por demostrar que la población lectora con creencias religiosas es muy grande, y que aquellos que no tienen las creencias pero que son simpatizantes o simplemente les gusta las lecturas con “buena vibra” también son una fuente importante en su objeto social, y que por ello es justo y necesario que accedan al mundo del libro bajo la mejor expresión de calidad gráfica.

Uno de los grandes e importantes valores cristianos es la necesidad por ayudar a la población más vulnerable y necesitada, para lo cual se destina una buena porción a las obras sociales, y como segunda instancia, aunque no menos importante, encontramos la presentación del diezmo sobre las

ventas registradas. Esto bajo la premisa de la obediencia y fidelidad a Dios en todos y cada uno de sus mandamientos.

La atribución que se hace a estos comportamientos netamente cristianos es la Bendición implícita que se obtiene por parte de Dios, quien también derrama bendición y autorización sobre la visión y razón de ser de la Editorial Buena semilla, por lo tanto la comunicación y sintonía con Dios se vive en cada momento de esta empresa, pues su motor principal es Él.

Si bien, lo anterior es difícil concretar o encasillar en una teoría administrativa, es importante saber que esta empresa y sus líderes basan su confianza, sus acciones, decisiones y quehacer diario en su creencia, y por lo tanto es absolutamente válido que incluyan en sus cartapacio de ideas gerenciales la guianza de Dios y por lo tanto lo divulguen y traspasen a sus empleados y colaboradores, esto no le resta seriedad a la gerencia, por el contrario permite que tenga un testimonio de vida que soporte su crecimiento financiero y actividad gerencial.

A manera de resumen, podemos identificar principios tanto espirituales como empresariales – gerencias; los primeros están basados en la Biblia y en la creencia de Dios como proveedor, y los segundos están dirigidos a la respuesta diaria de toda la compañía y sus trabajadores, y tienen que ver con la razón de ser de la misma, encontramos así flexibilidad en el recurso humano, inmediatez, exigencia puntualidad y cumplimiento, calidad, confiabilidad, responsabilidad y fidelidad tanto en los trabajadores como en los clientes.

Ahora mismo la empresa se encuentra en un proceso acelerado de expansión y organización para lo cual se tomaron dos grandes decisiones, a saber:

Inversión en maquinaria nueva, con más exactitud, compra de una maquina denominada tren de acabados, con un costo aproximado de Tres Mil Millones de pesos y cuya función es sacar seis mil libros, como producto completamente acabado al término de una hora.

Planeación, diseño y puesta en marcha de un software para el control y seguimiento de procesos exclusivos de editorial Buena Semilla, en el cual se conjugan la elaboración, impresión, empaste, y otros procedimientos que hacen parte de la elaboración de un libro.

La característica y valor agregado de este software es la flexibilidad en la asignación de maquinaria sin correr el riesgo de un cruce de trabajos en las mismas, y también la asignación de una sola maquina que responda a dos características precisas, las tintas y el tamaño de dos libros diferentes. Este software resulto ser una excelente herramienta para la organización del trabajo en la planta de producción y ha traído excelentes resultados financieros por el cumplimiento, calidad y rapidez en la entrega de trabajo, por ello se ha iniciado un proceso de venta directa del software, ahora se cuenta con un cliente muy reconocido del sector quien adquirió el software y lo puso en marcha, también con excelentes resultados.

3. MARCO TEORICO

Son muchos los enfoques y las teorías administrativas que pueden llegar a sustentar las acciones de los gerentes en las organizaciones, a continuación una breve descripción de estas:

3.1 ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION

3.1.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA (Taylor):

Su postulado básico era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, es decir en los operarios. Por ello el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario,

En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la

reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT).

La principal característica de este enfoque es el énfasis en las TAREAS.

Su nombre se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

PRINCIPIOS:

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- 1. Principio de planeamiento:** Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2. Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- 3. Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- 4. Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

3.1.2 TEORIA CLASICA (Henry Fayol)

Su postulado básico era 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, por lo cual se hacía énfasis en la estructura y en el funcionamiento de la organización.

En este sentido, este es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos), predominando la atención en la estructura organizacional,

Este enfoque nació de la revolución industrial, al cabo de la cual, el acelerado crecimiento de las empresas así como su desorganización solicitó de inmediato una solución científica que sustituyera el empirismo predominante de la época, aumentando la eficiencia de las empresas para obtener mayor rendimiento y de esa manera hacer frente a la competencia naciente. De manera que surge la división del trabajo y se crean puestos para quienes crean y quienes ejecutan la acción. Se fijan patrones de producción, cargos, funciones, normas y condiciones salariales.

PRINCIPIOS:

1. **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los

gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en

orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

3.2 TEORIA DE LA ORGANIZACION

En la teoría clásica se propone estudiar el trabajo de manera científica buscando cambiar el empirismo y la improvisación con presencia de la técnica, a partir de la organización de la administración metódicamente, para la teoría clásica dicha organización es concebida como estructura

3.2.1 URWICK:

Urwick desdobra los elementos de la administración en siete funciones:

1. Investigación
2. Previsión
3. Planeamiento
4. Organización
5. Coordinación
6. Mando
7. Control

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organización y deben ir de la mano con los siguientes principios:

1. Principio de la especialización: Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.

2. Principio de autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.

3. Principio de Amplitud Administrativa: este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.

4. Principio de la diferenciación: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

3.2.2 GULICK

Gulick propone siete elementos como las principales funciones del administrador:

1. **Planeamiento:** Trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. **Organización:** Establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas.
3. **Asesoría:** prepara y entrena el personal y mantiene condiciones favorables de trabajo.
4. **Dirección:** Tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales
5. **Coordinación:** establece relaciones entre las partes del trabajo.
6. **Información:** esfuerzo de mantener informados respecto a lo que pasa, aquellos ante quienes el jefe es responsable, lo cual supone la existencia de registros, documentación, investigación.
7. **Presupuestación:** función que incluye la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias.

3.3 TEORIAS GERENCIALES X y Y

3.3.1 TEORIA Y: DOUGLAS MCGREGOR

Realizo un estudio minucioso de los procedimientos empleados en la administración de los recursos humanos basándose en la conducta humana. Demostró que el uso de la autoridad como medio principal de control en las empresas, invita a la resistencia, ocasiona disminución en la producción, indiferencia hacia los objetivos de la empresa y negativa de aceptar responsabilidades, para contra restra tales efectos, propuso la Teoría Y, en la cual la persuasión y la ayuda profesional unidas a factores de motivación tales como la valoración de actuaciones, el fomento de buenas relaciones humanas entre el personal, los sueldos y los ascensos, producen resultados mejores que el simple uso tradicional de la autoridad, pues conducen a un esfuerzo organizado, auténticamente humano, que promueve simultáneamente la realización de las aspiraciones individuales y el logro de los objetivos de la empresa. Es por ello que una de las tareas principales del administrador, es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa, teniendo en cuenta que toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano.

PRINCIPIOS

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de

satisfacción (en cuyo caso se realizara voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará sí es posible).

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

3. La satisfacción de lo que llamamos necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Las ideas de la teoría “Y” señalan que, los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus

recursos humanos. La solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa, ni espíritu de cooperación, la teoría “Y” culpa los métodos administrativos en cuanto a organización y control

3.3.2 TEORIA X: DIRECCIÓN Y CONTROL.

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conductas humanas en las organizaciones, tales como:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. La importancia que concede el administrador a la productividad, al concepto de “una jornada equitativa de trabajo”, a los peligros de limitar el trabajo y restringir el rendimiento y a las recompensas por la buena actuación, refleja la convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo.

2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada

su seguridad. La palabra “paternalismo” ha adquirido un sentido desagradable, pero no se ha extinguido, ni mucho menos, de las ideas administrativas.

La teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular; no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo proponga, dado que sus ideas son limitadoras e impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas, así también presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender y explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar.

INTEGRACION Y AUTOCONTROL

El principio esencial de la organización derivado de la teoría “X”, es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría “Y” es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización, realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El concepto de integración y autocontrol supone que la organización realizará mejor y más eficazmente sus objetivos económicos, haciendo ajustes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

3.4 UNA NUEVA ERA...

El desarrollo y crecimiento de las organización depende en gran medida de la capacidad y habilidad del gerente para alcanzar los objetivos de la misma, en compañía de aquellos que hacen parte de su equipo de trabajo... dicho de otro modo, es el gerente el responsable de orientar, dirigir, y tomar decisiones en búsqueda de un resultado a fin de llevar a la empresa al éxito y con ella a todos los que la conforman. Para ello el gerente requerirá de habilidades personales y profesionales que le den las herramientas suficientes, en este sentido y desde las teorías administrativas encontramos toda una evolución del trabajo gerencial que puede verse desde las teoría de Fayol hasta lo más reciente con Mintzberg.

Este último, tiende a ser un poco más realista en el estudio de la postura gerencial, pasando de categorizar la gerencia desde lo organizado y sistemático a hablar de una gerencia que debe desarrollarse en medio del caos, de la confusión y de lo imprevisible, obviamente esta visión de la gerencia es totalmente diferente a la estudiada hasta el momento, pero si vamos a la realidad, podríamos pensar que es la que más se ajusta a ella.

Mintzberg demostró que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo **resolviendo crisis** y casi nada planificando, controlando y evaluando. Más aún, demostró que ese frenesí es un componente natural de la administración, simplemente porque los gerentes deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente sus consecuencias futuras.

Durante años de estudios, Henry Mintzberg ha demostrado que:

1. las **organizaciones exitosas** son aquellas que estructuran sus partes en un todo coherente, y se aseguraban que ese todo responda a una necesidad del entorno en el que compiten.
2. **El poder** y las luchas por el mismo no son una simple patología de las organizaciones sino que, por el contrario, son intrínsecas a ellas.
3. Las **estrategias exitosas** no siempre son planificadas, estas pueden surgir espontáneamente en las organizaciones, de esa manera, pensar que la formulación de estrategias es exclusivo de la alta gerencia es una gran mentira.

Mintzberg sugiere que el mundo de organizaciones y la acción gerencial de las mismas, debe necesariamente incluir una **dimensión humana**, reuniendo la ciencia, el arte y el y oficio en uno solo, así que incluir tanto el cerebro como el corazón no es una locura, sino que traerá mejores resultados. De esa manera la estrategia va mas allá de un exhaustivo análisis financiero o comercial, pues la vida de las organizaciones y los gerentes es mucho más complicada que eso, es allí donde el trabajo del gerente cobra relevancia en el sentido que además de dirigir, controlar y tomar decisiones, deberá traerle orden a la vida cotidiana.

3.4.1 ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES (MINTZBERG)

La estructura.... Su esencia

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos:

1. La división del trabajo en distintas tareas.
2. la coordinación de las mismas.

La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

A continuación encontrarán los mecanismos de control que pueden explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo.

1. Adaptación mutua.: La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, en este tipo de mecanismo el control del trabajo corre a cargo de los que realizan.
2. Supervisión directa: Una persona se responsabiliza del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
3. Normalización de los procesos de trabajo: significa que la coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerse este, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada. Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo quede especificado, es decir, programando.
4. Normalización de los resultados. Se normalizan los resultados, al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.

5. Normalización de las habilidades. En algunas ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesitándose, no obstante, algún tipo de coordinación, la solución a este inconveniente puede darse normalizando al trabajador en el momento de su contratación, partiendo del punto que este puede normalizarse fácilmente como producto de su preparación previa a la vinculación.

A estos mecanismos se les deberá considerar como los elementos fundamentales de la estructura, o como el aglutinante que mantiene unida la organización. De estos mecanismos depende la estructura de las organizaciones. En otras palabras, la organización más sencilla puede recurrir a la adaptación mutua para coordinar su trabajo en un nivel básico, sin embargo junto con el crecimiento de la organización la necesidad de una coordinación y supervisión más directa va a hacerse visible y con ella la presencia de un jefe o directivo que se encargue, y es allí donde aparece la primera división de la estructura en el trabajo, esto es, una división entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan.

En el crecimiento de la organización irán apareciendo mas divisiones que no son más que supervisores de supervisores construyendo de esa manera lo que se denominaría una jerarquía administrativa.

La normalización de procesos, resultados y habilidades obliga a la apertura de un segundo tipo de división administrativa del trabajo, que tiene que ver

con los que realizan y desarrollan las tareas, y los que las normalizan, encargándose así de la coordinación del trabajo.

Esta estructura de trabajo permite la percepción organizada de las empresas, que en su estado básico e inicial consisten en un conglomerado de operaciones que buscan dar curso a su objetivo principal que es producir, para pasar a un segundo plano un tanto más elaborado en el que interviene la administración como responsable de la división, normalización y coordinación del trabajo

PRODUCCION O NUCLEO DE OPERACIONES

El núcleo de operaciones tiene que ver con los operarios y la producción; se relaciona con 4 actividades y es allí donde se aplica la normalización en mayor profundidad

1. Asegurar los inputs o entrada de trabajos y materia prima para realizar el mismo.
2. Transformar los inputs en outputs, es decir pasar la materia prima por el proceso de producción y convertirlo en un producto terminado
3. Distribuir los outputs.
4. Proporcionar un apoyo directo a las anteriores funciones.

EL ÁPICE ESTRATÉGICO.

El ápice estratégico tiene que ver con todas aquellas personas encargadas de una responsabilidad trascendente para la organización. Este se ocupa de llevar a la organización a cumplir con su misión y satisfacer los intereses de las personas que tienen algún vínculo con la misma, ello implica:

1. Supervisión directa
2. Gestión de las condiciones en los límites de la organización
3. Desarrollo de la estrategia de la organización ,

Los directivos del ápice estratégico suelen dedicar gran parte de su tiempo a distintos proyectos de mejora, mediante los cuales intentan instaurar cambios estratégicos en sus organizaciones, no obstante el ápice estratégico juega el papel más importante de la organización, en cuanto a la formulación de la estrategia, es el ápice estratégico quien tiene la perspectiva más amplia de la misma

LA LÍNEA MEDIA.

En la medida que una organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita directivos de línea media pues la supervisión directa precisa un estrecho contacto personal entre directivo y operario, existiendo por tanto un límite del número de operarios que pueda supervisar un único individuo.

En general el directivo de línea media, desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad, debe

servir de cabeza visible de la misma y por lo tanto dirigirá a sus miembros, desarrollara una amplia gama de actividades y tareas.

EL STAFF DE APOYO

Su función consiste en proporcionar un apoyo a la organización

Lo anterior hace referencia a toda una estructura organizacional que ayuda a las empresas a la organización administrativa del trabajo. En ella puede verse el papel fundamental de la gerencia en la supervisión y organización del trabajo y sus avatares propios que la obligan a cumplir con metas, objetivos y estrategias para lograr el éxito de la misma, sin embargo y a pesar de las tareas básicas asignadas a la gerencia en términos de planificación, dirección, organización, coordinación y control, la esencia de la esta, según Mintzberg, no está en ninguna de las anteriores funciones ni en la suma de ellas, su esencia se enfoca en la capacidad de imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, etc. Por supuesto esta es una visión mucho más humana e integral.

Las decisiones y acciones de alta calidad tomadas por la gerencia están influenciadas por el vínculo que existe entre el gerente y su organización, dado que sobre este recae la responsabilidad de incidir con sus decisiones en los sistemas y hacer que ocurran los cambios. El modo de pensar del gerente sobre la cosas, personas y en general sobre la organización es un

factor determinante para la calidad, la productividad y la integración del personal.

El desafío de los gerentes consiste en desarrollar un sistema de trabajo con políticas dirigidas a cultivar el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y donde prevalezca el poder de las ideas, facilitando el aprendizaje en conjunto y llevando a las organizaciones a una nueva era de organizaciones inteligentes, que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad para propiciar la cultura de la innovación.

Todo ello exige confiar en la capacidad del personal y lograr que éste asuma compromisos, sentimientos y actitudes,

4.- HENRY MINTZBERG Y LA FORMA DE GERENCIAR EN LA ASOCIACION EDITORIAL BUENA SEMILLA

El asignar una teoría específica a un caso de la vida real no es una tarea sencilla, quizá sea más fácil hacer aproximaciones teóricas desde diferentes ópticas al mismo caso, pese a eso, y en toda la investigación realizada para efectos académicos del presente proyecto, y remontándome a toda la historia de las teorías administrativas, desde lo clásico, pasando por lo moderno y lo posmoderno, encontré un autor revelación de los últimos tiempos; HENRY MINTZBERG: catedrático, autor de 3 libros clave en la administración y gerencia, hizo lo que podríamos denominar, humanizar lo científico; es decir, creo una conexión entre el pensamiento científico teórico, y la realidad de la administración en las empresas, su caos y desorden habitual al cual se ven enfrentados los gerentes y al que inevitablemente deben responder.

La pregunta clave en este punto es: ¿Cómo explicar la forma de gerenciar en la editorial Buena Semilla desde los postulados de Henry Mintzberg? Pues bien, una de las obras más importantes de Mintzberg tiene que ver con la estrategia de las organizaciones para estructurarse y dar resultados a partir de la división y coordinación del trabajo.

Para ello toda empresa, en nuestro caso Editorial Buena Semilla, debe definir una estructura de trabajo que le permita dar fe de sus procesos, la gerencia en este sentido debe organizar, normalizar, direccionar y vigilar las acciones

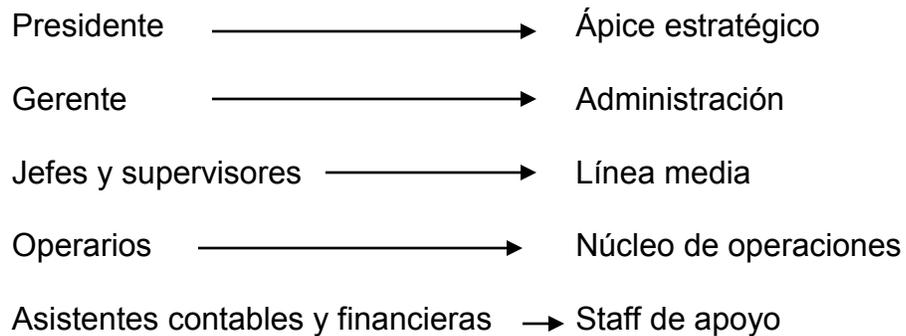
de sus trabajadores, esto es, generar un mecanismo que le permita controlar a sus trabajadores pero humanizando cada tarea.ⁱ

La inclusión de un software para la organización del trabajo tiene que ver con la normalización de procesos de los cuales nos habla Mintzberg, así el contacto directo de los directivos con los trabajadores para efectos de trabajos o correcciones en los mismos se minimiza, dándole prelación a las urgencias e invirtiendo el tiempo en la comunicación personal – afectiva que estimula y motiva a los trabajadores a dar más de sí. Pero esa normalización de los procesos va de la mano con la normalización de resultados y de habilidades, de manera que es mucho más fácil dar resultados ciento por ciento buenos asumiendo las habilidades y competencias de aquellos que se encuentran al frente de la maquina.

Dadas las características de los gerentes y la experiencia de los años gerenciando y administrando el mismo negocio, no podemos descartar la supervisión directa que ellos desean tener y mantener sobre todos sus colaboradores, la *primera división del trabajo* de la cual nos habla Mintzberg. En la Buena Semilla, encontramos supervisores, directivos y operarios, siendo estos últimos controlados en su puesto de trabajo, así como también los supervisores son controlados por los directivos sin olvidarse de la línea de comunicación que existe entre los primeros y los últimos, no escatimando la valiosa función que cumplen los mandos medios.

Esta estructura de trabajo se ha venido generando en el transcurrir de los años de manera inconsciente, sencillamente nació de la realidad del trabajo y del quehacer diario

Así, y de acuerdo con los postulados de Henry Mintzberg, observamos una estructura de trabajo que obedece a la siguiente gráfica, que es comparada con el actual organigrama (simplificado) de la organización:



Lo que Mintzberg llama la organización administrativa del trabajo, a impulsado en crecimiento y expansión de esta compañía, que a partir de la supervisión de sus gerentes y el esfuerzo por simplificar el trabajo en producción, ha generado un espacio en el que ellos cumplan sus verdaderas funciones de creación e innovación trayendo una era de visión y proyección para la empresa y todos los que pertenecen a ella.

Cabe anotar el vínculo que existe entre la empresa y quienes la dirigen, que son también sus dueños, la visión de ellos es mucho mayor dado que conocen las circunstancias por las cuales tuvo que pasar toda la organización para posicionarse en el lugar que se encuentra, esta característica ha generado en los gerentes una pasión que en muchos casos se ha transmitido a sus funcionarios, apropiándolos a ellos y haciéndolos parte también de la visión y la misión, la respuesta de los mismos es reflejada en la necesidad de aprendizaje y la disposición para el mismo sabiendo que todo

lo que hagan será recompensando y remunerado por sus jefes. Para lograrlo, la gerencia tuvo que concientizarse de la importancia de los trabajadores y la idoneidad con la cual deben contar ellos para asumir las responsabilidades propias de cada puesto de trabajo,

Como resultado de todo este esfuerzo por organizar, administrar y normalizar el trabajo, encontramos con una editorial cristiana seria responsable y reconocida que cuenta con trabajadores y colaboradores idóneos y comprometidos con su visión y su causa y en un proceso de crecimiento y expansión continuos

5. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>
- SERNA, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología. 3R Editores. Bogotá.
- <http://www.camlibro.com.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=211&IDCompany=3>
- Chiavenato Idalberto, Administracion, proceso administrativo, Mac Graw Hill, Bogotá, 2002.
- Introducción al estudio de la teoría administrativa, Fondo de la cultura económica, México, 1981

ⁱ Ver apartado de Teoría Mintzber, Marco Teórico