

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA GERENCIA ORIENTAL Y OCCIDENTAL  
PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**JUAN PABLO GUTIÉRREZ PASTRÁN**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2018**

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA GERENCIA ORIENTAL Y OCCIDENTAL  
PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**JUAN PABLO GUTIÉRREZ PASTRÁN**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA DE EMPRESAS**

**ORIENTADOR  
RAFAEL VARGAS BARRERA  
MÁSTER EN FINANZAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2018**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del director de la especialización

---

Firma del calificador

Bogotá, D.C. Agosto de 2018

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Este documento está dedicado a mi familia y a todas las personas que me han acompañado a largo de mi vida y que me han apoyado para que sea un buen profesional y una gran ser humano. De igual forma, agradezco a mis profesores quienes me brindaron sus conocimientos y enseñanzas, los cuales fueron guías para realizar este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios por haberme permitido culminar el presente trabajo de grado.

A mi familia y a todas las personas que me acompañaron y me dieron animo durante todo este proceso.

Al doctor Rafael Vargas, por toda su colaboración y asesoramiento durante el desarrollo de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PROBLEMA	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 DELIMITACIÓN	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 HIPÓTESIS	17
2. MARCO TEÓRICO	18
3. CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA OCCIDENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES	20
3.1 GURÚES DE LA GERENCIA OCCIDENTAL	20
3.1.1 Henry Ford.	20
3.1.2 Philip Kotler.	21
3.1.3 Frederick Winslow Taylor.	22
3.1.4 Henry Fayol.	23
3.1.5 Michael Porter.	25
3.2 MODELOS ADMINISTRATIVOS	26
3.2.1 Modelo autocrático.	26
3.2.2 Modelo de custodia	26
3.2.3 Modelo de apoyo	27
3.2.4 Modelo colegial.	27
3.2.5 Mejora continua	27
3.2.6 Calidad total	28
3.2.7 Modelo de reingeniería de procesos.	29
3.2.8 Modelo en gerencia de proyectos.	29
3.2.9 Modelo six sigma.	30
4. CASO REAL DE TOMA DE DECISIONES CON EL MÉTODO DE GESTIÓN OCCIDENTAL	32
4.1 RENAULT – SOFASA	32
4.1.1 Antecedentes.	32
4.1.2 Entrevista.	33
4.2 COLLIERS INTERNATIONAL	35
4.2.1 Antecedentes.	35
4.2.2 Entrevista.	35
4.3 OBSERVACIONES DE LAS ENTREVISTAS	37



5. CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA ORIENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES	38
5.1 GURÚES DE LA GERENCIA ORIENTAL	38
5.1.1 Akio Morita.	38
5.1.2 Kaoru Ishikawa:	38
5.1.3 Familia Toyoda.	39
5.1.4 Masaaki Imai.	40
5.2 PENSAMIENTO ORIENTAL	41
5.2.1 Kaisen.	41
6. CASO REAL DE TOMA DE DECISIONES CON EL MÉTODO DE GESTIÓN ORIENTAL	42
6.1 KIA	42
6.1.1 Antecedentes.	42
6.1.2 Entrevista.	42
6.2 NISSAN	43
6.2.1 Antecedentes.	43
6.2.2 Entrevista.	44
6.3 OBSERVACIONES DE LAS ENTREVISTAS	45
7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS ORIENTALES CON LAS EMPRESAS OCCIDENTALES	46
7.1 PENSAMIENTO DEDUCTIVO E INDUCTIVO	46
7.2 EL PAPEL DEL TALENTO HUMANO	48
7.3 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	48
7.3.1 El pensamiento inductivo.	48
7.3.2 El pensamiento deductivo.	49
7.4 COMBINANDO LOS PENSAMIENTOS	49
8. CONCLUSIONES	51
9. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Logo de Renault	32
Figura 2. Logo de Colliers International	35
Figura 3. Logo de Kia	42
Figura 4. Logo de Nissan	43
Figura 5 Preguntas para cada pensamiento	50

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Rendimiento respecto al numero de sigmas	31
Tabla 2 Tipos de pensamientos	47

## GLOSARIO

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas.

**GERENCIA:** habilidad de alcanzar objetivos predeterminados en la organización a través de individuos y grupos.

**MODELOS ADMINISTRATIVOS:** medio que las organizaciones utilizan para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos.

**PENSAMIENTO DEDUCTIVO:** tipo de razonamiento que utiliza conceptos generalizados para tratar de llegar a otros más específicos.

**PENSAMIENTO INDUCTIVO:** tipo de razonamiento que se centra en la creación de declaraciones generalizadas a partir de ejemplos o sucesos específicos.

**STAKEHOLDERS:** se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

**TALENTO HUMANO:** conjunto de personas y sus capacidades dentro de la organización para resolver determinada ocupación, mediante sus habilidades, destrezas y experiencias

**TOMA DE DECISIONES:** proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

## RESUMEN

En el presente trabajo se propone una comparación de dos estilos de gerencias utilizadas mundialmente y sus pensamientos respectivos; la gerencia occidental, caracterizada por sus intereses en los resultados y procesos y la gerencia oriental, caracterizada por sus metodologías para la resolución de problemas organizacionales y el tacto con los empleados.

En primera instancia, se recopilará las características más importantes de cada modelo con sus gurús gerenciales y así determinar su paso a través de la historia. Seguidamente, se realizará unas entrevistas a diferentes organizaciones que representen respectivamente dichas gerencias para comparar lo aprendido teóricamente con la realidad y resaltar las herramientas claves que las empresas prósperas usan de su modelo gerencial respectivo. Finalmente, se realizará un contraste entre estos dos modelos gerenciales a partir de la teoría y los casos prácticos para determinar cuál es el modelo más efectivo en diferentes situaciones y la forma en que estos modelos coexisten en una misma compañía.

## ABSTRACT

The present work proposes a comparison of two styles of managements used throughout the world and its respective thoughts; the western management characterized by its interests in the results and processes and the eastern management characterized by its methodologies for the resolution of organizational problems and the interaction with the employees.

In first instance, it will be compiled the most important characteristics of every model by his managerial and its gurus to determine his step across the history. Then, a few interviews will be realized to different organizations that represent the respectively above-mentioned managements to compare the learned theoretically with the reality and to highlight the key tools that the prosperous companies use of his managerial respective model. Finally, a contrast will be realized between these two managerial models from the theory and the practical cases to determine which model is the most effective in different situations and the form in which these models coexist in the same company.

**Palabras Claves: Gerencia  
Cultura organizacional  
Toma de decisiones  
Pensamiento deductivo  
Pensamiento inductivo**

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación presenta las características más importantes de la gerencia oriental y occidental para la toma de decisiones; éstas se han desarrollado a través de los años para satisfacer las necesidades de la época y su continua evolución permite a los gerentes de la actualidad hacer uso de sus herramientas para mantener a la organización a la vanguardia del mercado.

Las características principales que se expondrán en la investigación son: los modelos administrativos, el papel del talento humano en la organización para la toma de decisiones, los valores fundamentales en su cultura organizacional y el proceso de planeación para la ejecución de operaciones. Cabe resaltar que estas características giran en torno al tipo de gerencia utilizada por las organizaciones y esto permite un contraste para resaltar las ventajas de una sobre la otra.

La investigación de estas características en las gerencias se realizó por el interés de reconocer los métodos que usan las empresas orientales más exitosas en el mercado y su posible adaptación a uno occidental. La cultura oriental se ha caracterizado por su constante mejoría en sus procesos, su forma de planeación en el tiempo y el contacto con sus trabajadores, permitiendo así la formación de organizaciones incluso después de una guerra mundial.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis comparativo entre las características gerenciales orientales y occidentales para la toma de decisiones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los elementos más importantes de la gerencia occidental para la toma de decisiones.
- Considerar un caso real de toma de decisiones con el método de gestión occidental.
- Analizar los elementos más importantes de la gerencia oriental para la toma de decisiones.
- Considerar un caso real de toma de decisiones con el método de gestión oriental.
- Contrastar los elementos más influyentes de los modelos gerenciales orientales y occidentales para la toma de decisiones.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad hay una dificultad considerable en la perdurabilidad de las empresas, que puede dar origen en sus bases y modelos administrativos para la toma de decisiones. Esto genera que dichas empresas no se adapten al mercado globalizado que rige actualmente y conlleva a su desaparición.

Gran parte de estas organizaciones tienen graves falencias debido a que no analizan cómo funciona su estructura y cómo se aplican correctamente los modelos administrativos; simplemente buscan estas respuestas en organizaciones con más años de trayectoria que se encuentren en el mercado para intentar imitar sus procesos gerenciales para la toma de decisiones. Unas de las causas de este hecho son los costos que conlleva transformar una organización desde el corazón de todas sus áreas, la cultura organizacional que tienen éstas presenta un obstáculo al cambio, la falta de conocimiento de los gerentes para adaptarse a situaciones adversas en la toma de decisiones y la compleja permanencia de las empresas debido a factores externos de la organización.

Hoy en día, en un mercado tan globalizado, es muy complejo aplicar un único modelo que satisfaga todas las necesidades de la organización. Si bien la implementación de nuevas estructuras para la toma de decisiones conlleva costos elevados y una reestructuración, a largo plazo se podría solucionar este problema y generaría una inversión y mayor estabilidad de la empresa en el mercado.

### **1.2 DELIMITACIÓN**

Es importante delimitar el trabajo en las organizaciones occidentales y orientales únicamente en el área de toma de decisiones, es decir, la descripción puntual del proceso de toma de decisiones frente: a factores externos e internos de la organización, a los Stakeholders involucrados en el proceso y a las características más influyentes de los modelos administrativos de cada tipo de gerencia. Dicho esto, se espera de este proyecto un redimensionamiento de los modelos administrativos para la toma de decisiones y así generar un contraste entre éstos para diseñar unas estrategias conjuntas que satisfagan los procesos de toma de decisiones que se utilizan para enfrentar situaciones adversas de la organización.

Con esto no se planea diseñar un nuevo modelo, sino comparar ambos modelos para tomar las características más influyentes de cada una y así identificar qué rasgos de cada modelo puede aportar fructíferamente al otro en la toma de decisiones.

Es importante resaltar que el método de investigación es la recopilación de información de conceptos teóricos y un caso pertinente a cada tipo de gestión, para



así enriquecer el proyecto e identificar si las organizaciones realmente utilizan lo planteado conceptualmente.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La gerencia oriental y occidental son modelos esenciales en la actualidad para dirigir y controlar una organización. Para entender dichas gestiones es importante entender el pensamiento oriental – occidental que se está viviendo, especialmente cuando se analizan estos dos modelos como elementos complementarios que se enriquecen uno del otro a partir de su interrelación, partiendo de sus características diferenciadoras.

Es importante realizar este estudio de comparación porque permite identificar las características puntuales de estos dos modelos gerenciales y analizar cómo las grandes organizaciones competitivas utilizan dichas características a su favor para los procesos de toma de decisiones.

Se sugiere destacar que con estas comparaciones se puede realizar un estudio de la perdurabilidad con el fin de comparar cómo afecta la visión a corto plazo occidental y la de largo plazo oriental a la sostenibilidad empresarial en cada cultura. Es importante contar no solo con información de organizaciones exitosas, sino también de fracasos empresariales. Con esto, se abre el espectro a mejoras continuas que los gerentes pueden direccionar a la estrategia de la empresa aprendiendo de errores ajenos e implementando nuevas características occidentales y orientales.

### **1.4 HIPÓTESIS**

Se puede suponer que los modelos gerenciales en el área de toma de decisiones se pueden complementar uno al otro para la resolución de conflictos si la organización tiene sus bases estructurales planamente establecidas y es capaz de adaptarse a los cambios en el mercado y en las necesidades de la organización, es decir, los modelos gerenciales no son ajenos uno al otro y dependiendo del enfoque de la organización (a corto o a largo plazo) se puede implementar características únicas de cada modelo.

Además, los métodos utilizados por las grandes organizaciones no son 100% fieles a lo que se describen en los libros, ya que cada organización es diferente a las demás y por ende la variedad de conflictos que se presentan tienen características únicas.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para poder entrar en las características de los diferentes modelos administrativos occidentales y orientales, es necesario hacer hincapié en los conceptos más relevantes del medio. Molano se refiere a la cultura como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. La cual abarca, las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones. Autores como Molero, plantean, además, que la cultura está dada entre individuos que tienen una historia en común.

Teniendo claro entonces cultura, se afirma que, Según Hofstede, la cultura organizacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización frente a la de otros. También lo que se comparte (en la cultura) es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales.

Con base en lo anterior, se concluye que una organización, hace referencia a unidades humanas constituidas o reconstituidas para lograr metas específicas, regidas por ciertas normas, autoridades y recursos comunicativos (Hall, 1982). Esta idea de colectividad existe de cierta forma continua en un medio y se direcciona en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.

Deming cita en uno de sus trabajos a Tsurumi, quien dice que la primera motivación para el típico gerente americano es el dinero y no el hecho de brindar productos o servicios. En contraposición a ello, los japoneses tienen la total convicción que una empresa debería ser el proveedor más eficaz en el bien o servicio que produzca, así, tiempo después de ser el mejor, o uno de los mejores, en la actividad a la que se dedica, obtendrá beneficios.

Otros autores como Crosby han resaltado la diferencia de las ideas entre la cultura oriental y occidental, mostrando los diferentes significados y usos dados al concepto de “cero defectos”. Mientras los japoneses lo tomaron como un estándar de realización perdurable de cómo se deben hacer las cosas, los americanos lo tomaron como un programa motivacional pasajero que se fue perdiendo con el tiempo.

Una de las características más importantes a tener en cuenta cuando se habla de la gestión oriental es el sistema “Just in time”. Nakamura también discuten el JIT; está formado por: un núcleo de prácticas manufactureras; una infraestructura (sistemas para diseñar productos con un número mínimo de piezas, flexibilidad laboral y participación del empleado en la toma de decisiones); y unas prácticas de negocios que abarcan a toda la economía (empleo de largo plazo y keiretsu).

Con los años, se sistematizó la experiencia del método “JIT”, que llegó a conocerse como “el método Deming” En occidente. Baillie sostiene que el enfoque Deming

hacia la calidad podría ser “la dimensión crítica del management japonés moderno” y que el éxito empresarial japonés es un reflejo de la gestión de la calidad.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA OCCIDENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

#### 3.1 GURÚES DE LA GERENCIA OCCIDENTAL

**3.1.1 Henry Ford.** Para entender la gerencia occidental es necesario contextualizar y comprender los padres de los modelos administrativos. “Henry Ford nació en 1863 en Michigan Estados Unidos. Fue el fundador de la Ford Motor Company, en donde desarrolló varios modelos de autos, por ello se le considera el padre de la ingeniería mecánica y de la cadena de montaje moderna o fordismo”<sup>1</sup>. En 1905, cuando Ford fundó la Ford Motor Company, planteó estos 9 principios que los empleados debían seguir para lograr un trabajo óptimo:

1. Un espíritu progresivo y moderno
2. Un establecimiento adecuado y limpio para la atención a los clientes
3. Deposito con una cantidad de repuestos suficientes
4. Un taller de reparaciones debidamente equipado
5. Mecánicos expertos en la construcción y funcionamiento de los coches
6. Sistema óptimo de contabilidad
7. Departamentos completamente impecables
8. Marcación adecuada
9. Una táctica comercial que garantizara la absoluta honradez de los métodos comerciales y la mayor moralidad en las transacciones<sup>2</sup>.

El cual brinda una perspectiva del papel que tenía el talento humano en esa época. Además, Ford adoptó tres principios básicos para establecer un esquema acelerado de producción caracterizado por el trabajo rítmico, coordinado y económico:

1. Principio de intensificación: disminuir el tiempo de producción utilizando de inmediato los equipos y la materia prima, y llevando el producto al mercado con rapidez.
2. Principio de economía: consiste en reducir al mínimo el volumen de existencias de la materia prima en transformación. Gracias a ese principio, Ford consiguió que le pagaran el automóvil antes que se venciera-el-plazo de pago de salarios y de la materia prima adquirida. El ritmo de producción debe ser rápido: "El mineral sale de la mina el sábado y se entrega al consumidor, en forma de

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Geraldyn; BARRIGA GÓMEZ, Mateo y AMÍN PERAFÁN, Julio César. Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C 2013, p 38

<sup>2</sup> Ibid., p. 40.

automóvil, el martes por la tarde".

3. Principio de productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el operario gana más y el empresario logra mayor producción<sup>3</sup>.

**3.1.2 Philip Kotler.** "Nació en Chicago, Estados Unidos en 1931, realizó su maestría en Economía en la Universidad de Chicago y un doctorado también en Economía en el MIT. Hizo su trabajo post doctoral en matemáticas en la Universidad de Harvard y en ciencias del comportamiento en la Universidad de Chicago".<sup>4</sup>

"Los aportes de Kotler se definen por replantear al marketing moderno, superar a la visión pasada sin considerar al cliente, aspectos geográficos, necesidades de la demanda y diferenciación de consumidores"<sup>5</sup>. Peñarroya expone los diez principios del marketing moderno:

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese  
1. producto o servicio, segmentar el mercado.
2. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
3. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega el producto, no en el producto en sí.
4. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
5. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
6. Desarrollar medidores y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
7. Desarrollar marketing de alta tecnología.
8. Focalizarse en crear activos a largo plazo.
9. Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en la propia empresa.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw – Hill Interamericana de México SAS. 1989 p. 48.

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 42.

<sup>5</sup> Ibid., p. 43.

<sup>6</sup> Peñarroya, M. (2005). Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing citado por RODRÍGUEZ LÓPEZ, Geraldine; BARRIGA GÓMEZ, Mateo y AMÍN PERAFÁN, Julio César. Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C 2013, p 43.

**3.1.3 Frederick Winslow Taylor.** “Es considerado el padre de la administración científica, nació en Pensilvania, Estados Unidos en 1856. Hijo de una acaudalada familia, también eran quakers (comunidad religiosa americana), con un pensamiento alto y de vida sencilla, dándole a Taylor un comportamiento de autocontrol y facilidad de resolver conflictos”<sup>7</sup>.

Con el cambio industrial, las pequeñas industrias locales se convirtieron en grandes fábricas. Los dueños se enriquecieron por la producción en masa y los trabajadores no eran bien recompensados, tenían problemas de descuido, inseguridad e ineficiencia y solo había bonos ocasionales para los trabajadores. Taylor creía que había una solución más allá de darles bonos a los trabajadores, pensaba en la combinación del salario con tareas eficientes que fueran planteadas cuidadosamente y que sean fáciles de aprender<sup>8</sup>.

Además, “Comprobó que el operario corriente producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz. Concluyó que, si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y dejan de producir según su capacidad. De allí surge la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produzca más”<sup>9</sup>. En esencia, Taylor expresa que:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
5. La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico<sup>10</sup>.

Finalmente, los principios de la administración científica que planteó son:

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados

---

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 43.

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 44.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 48.

<sup>10</sup> Ibid., p. 48 - 49.

en procedimientos científicos, además de cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.

2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

3. Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina<sup>11</sup>.

**3.1.4 Henry Fayol.** “Nació en Estambul en 1841, creció en una familia burguesa y realizó sus estudios en Ingeniería Civil de Minas, aunque sus mayores aportes y la mayor parte de su vida laboral estuvieron relacionados con la administración, llegando a ser reconocido como el padre fundador de lo que se conoce como la escuela de administración gerencial”.<sup>12</sup>

Su principal aporte a la escuela de administración gerencial fueron los 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia:

1. Unidad de mando: “un empleado, un jefe”. Para evitar confusiones, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

2. Autoridad: no es solamente formal, es decir, otorgada por el cargo. Esta debe ir íntimamente ligada con el liderazgo y la capacidad de lograr que se cumplan las órdenes. Siempre hay que tener en cuenta que, a mayor autoridad, mayor responsabilidad.

3. Unidad de dirección: toda actividad debe tener un proceso metodológico, una serie de pasos, un plan determinado para ser logrado y alguien que lo administre.

4. Centralización: se debe confiar en los subalternos aun cuando la responsabilidad recae sobre los jefes. Cada actividad debe ser realizada, monitoreada y supervisada por una sola persona, se debe tener la capacidad de delegar las actividades a subalternos.

5. Subordinación del interés particular al general: el interés de la empresa debe primar sobre el interés particular con el fin de obtener el mayor beneficio para la mayoría.

6. Disciplina: Cada empleado debe seguir y respetar las directrices, reglas y acuerdos de convivencia de la empresa. Para lograr acuerdos e imponer sanciones por incumplimiento es importante tener la capacidad de liderazgo.

---

<sup>11</sup> Ibid., p. 56.

<sup>12</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 45.

7. División del trabajo: es un punto crucial para el buen desempeño de la empresa. Se deben identificar los puntos fuertes de cada empleado y asignarle e indicarle claramente las funciones que va a desarrollar con el fin de mejorar la eficiencia.

8. Orden: cada empleado debe estar en donde explote de mejor manera sus capacidades y las herramientas de trabajo deben estar en el lugar adecuado en el momento que se requieran.

9. Jerarquía: todos los empleados deben conocer a sus respectivos jefes, el organigrama debe ser claro para toda la organización y se debe respetar la autoridad en cada nivel.

10. Justa remuneración: debe ser clara para cada empleado y debe ser asignada de acuerdo con el trabajo realizado, los beneficios que obtiene la empresa se deben repartir entre todos los trabajadores.

11. Equidad: los líderes deben tomar decisiones justas y ser amistosos con sus subordinados.

12. Estabilidad: debe ser proporcionada a los empleados por medio de bajas rotaciones de personal. Una alta rotación genera una sensación de inestabilidad que afecta la productividad de los empleados y altera negativamente el funcionamiento efectivo de la empresa.

13. Iniciativa: se debe dar libertad a los subordinados para que desarrollen sus labores y lleven a cabo planes de acción, teniendo en cuenta que en este proceso se cometerán errores y habrá que dar un margen a los mismos.

14. Espíritu de cuerpo: se debe promover el trabajo en equipo, el cual es indispensable y genera un mejor clima laboral<sup>13</sup>.

Algo muy importante que hay que resaltar es que la teoría clásica analiza la división en dos direcciones:

A. Vertical, según los niveles de autoridad y responsabilidad (como en la escala jerárquica de Fayol o en el principio escalar de Mooney), definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. Ésta aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización. La jerarquía define el grado de responsabilidad según los grados de autoridad. En toda organización debe existir una escala jerárquica de autoridad (principio escalar o cadena escalar). De allí surge la denominación línea de autoridad para significar la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado.

b. Horizontal, según las actividades desarrolladas en la organización (como en la especialización de Fayol o en el principio de homogeneidad de Gulick). Cada uno de los departamentos y secciones de un mismo nivel jerárquico se encargan de una actividad específica<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibid., p. 47.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 74.



**3.1.5 Michael Porter.** “Nació en Michigan en 1947, es considerado el padre de la estrategia moderna. Trabaja actualmente como profesor en la Universidad de Harvard, de la cual ha recibido diferentes reconocimientos, incluyendo el más alto reconocimiento profesional que se le puede otorgar a un miembro de Harvard, el Harvard University Professorship”<sup>15</sup>.

Hindle<sup>16</sup> expresó que Porter redefine en dos maneras la forma para ganar en un mundo competitivo:

1. Vender más barato: una empresa puede tener una oferta de valor similar a la de los competidores, en este caso se debe buscar reducir los costos para lograr vender más barato y ganarle a la competencia.
2. Ser diferente: si lo que busca la compañía es lograr diferenciarse, ésta debe agregar valor a sus productos con el fin de que estos sean únicos en el mercado y poder manejar precios altos que los clientes estén dispuestos a pagar.

Uno de los más grandes aportes de Michael Porter para definir la posición de una empresa son sus 5 fuerzas.

1. La primera y muchas veces la más influyente de las fuerzas es la rivalidad entre las empresas que compiten. Para una empresa que intenta comenzar sus actividades en un sector es determinante tanto la calidad como la cantidad de sus competidores. Así, una nueva empresa va a tener más dificultades para prosperar en el mercado si en este ya existen varios competidores o si existen competidores ya consolidados y muy bien posicionados, puesto que esto indica que los costos fijos serán, muy probablemente, altos y por lo tanto estará expuesta a constantes guerras de precios y otros obstáculos que dificulten su labor.
2. La segunda fuerza es la amenaza de entrada de nuevos competidores, esta se da en los sectores más atractivos, o sea, aquellos con alta rentabilidad y una gran cantidad de oportunidades y beneficios por explotar. En este tipo de sectores, la amenaza de entrada de nuevos competidores será mayor y a largo plazo se saturará el mercado haciendo que la rentabilidad del sector disminuya por la ley de oferta y demanda.
3. La tercera fuerza de la industria planteada por Porter es el poder de negociación de los proveedores ya que el sector pierde atractivo si existe un gremio de proveedores muy bien organizado y con muchos recursos que puedan imponer el precio y las cantidades de materia prima. Esta fuerza se robustece más y el sector pierde más atractivo si la materia prima es especializada y vital para los productos que se van a ofrecer ya que, al tener menos sustitutos, el proveedor tendrá más poder de negociación y un mayor control de precios y cantidades.

---

<sup>15</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 48.

<sup>16</sup> HINDLE, T. (2008). Guide to management ideas and gurus. Londres, Inglaterra: Profile Books Ltda. Citado de RODRÍGUEZ LÓPEZ, Geraldine; BARRIGA GÓMEZ, Mateo y AMÍN PERAFÁN, Julio César. Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C 2013.

4. Otra de las fuerzas de la industria es el poder de negociación de los consumidores, si estos están bien organizados sus requerimientos de mayor calidad y menor precio serán mayores, reduciendo los márgenes de utilidad del sector y volviéndolo menos atractivo. Así mismo, si el producto ofrecido se caracteriza por tener una ventaja competitiva por precio, el cliente podrá reemplazarlo fácilmente por un producto sustituto que le aporte el mismo valor, lo cual aumenta su poder de negociación.

5. La última fuerza expuesta por Porter es la amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un sector es menos atractivo para una empresa si existen o pueden llegar a existir productos fácilmente reemplazables o sustituibles por productos que cumplan la misma o una función similar y que aporten el mismo o similar valor al consumidor, más aún si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden llegar a un menor costo para el consumidor<sup>17</sup>.

## 3.2 MODELOS ADMINISTRATIVOS

**3.2.1 Modelo autocrático.** Este modelo administrativo se desarrolló en los años 40 a partir de las necesidades de la época: “la fragilidad y la parcialidad de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas”<sup>18</sup>, “la necesidad de un modelo de organización racional”<sup>19</sup> y “el creciente tamaño y complejidad de las empresas”<sup>20</sup>. A causa de la revolución industrial, se requirió de un modelo que se basara en la racionalidad, el poder y los objetivos.

Como característica principal, el modelo autocrático apunta a una autoridad que toma las decisiones y delega las responsabilidades a los demás. Sin embargo, esta autoridad ve a los empleados como medios para cumplir metas, por lo que deben ser dirigidos y persuadidos para alcanzar el nivel de desempeño deseado.

**3.2.2 Modelo de custodia.** “Este modelo depende de los recursos económicos; si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo”<sup>21</sup>. Debido a esto, se puede ver que en los empleados se genera una dependencia directa al estado de la organización, no a sus superiores.

“Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 222.

<sup>18</sup> Ibid., p. 222.

<sup>19</sup> Ibid., p. 222.

<sup>20</sup> Ibid., p. 222.

<sup>21</sup> MORENO, Dulce. Modelos administrativos. [sitio web] Caracas. D.C. VE. 20, abril, 2009. Sec. Contenido programático. [Consultado 26, Julio, 2018] Disponible en: <http://modelosdulce.blogspot.com/2009/04/contenido-programatico.html>.

trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas”<sup>22</sup>. De acuerdo con lo anterior, se observa que este modelo presta los servicios adecuados para que los trabajadores mantengan alta la productividad

**3.2.3 Modelo de apoyo.** “El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces”<sup>23</sup>. Esto genera en los trabajadores la necesidad de participación en las labores de la organización; este modelo es sumamente eficaz tanto para el empleado como para el empleador.

**3.2.4 Modelo colegial.** “El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útiles en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores”<sup>24</sup>. La eficiencia de este modelo radica puntualmente en los objetivos en común que tengan los trabajadores para cumplir metas específicas y de los administradores para generar esa sensación de confianza.

El papel de este último cambia de ser un administrador o jefe a ser un líder o colaborador, permitiendo mayor sinergia y empatía con el equipo de trabajo. “Con esto se persigue crear un acuerdo de colaboración donde cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás”<sup>25</sup>, generando autodisciplina en los empleados.

**3.2.5 Mejora continua.** “Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas”<sup>26</sup>, por lo que este modelo es continuo y en constante supervisión para estar a la vanguardia de los requerimientos del mercado. Además, es importante denotar que “el enfoque de mejora continua no significa únicamente hacer mejor las cosas, sino

---

<sup>22</sup> Moreno, Dulce. Modelos administrativos. [sitio web] Caracas. D.C. VE. 20, abril, 2009. Sec. Contenido programático. [Consultado 26, Julio, 2018] Disponible en: <http://modelosdulce.blogspot.com/2009/04/contenido-programatico.html>

<sup>23</sup> Moreno, Dulce. Modelos administrativos. [sitio web] Caracas. D.C. VE. 20, abril, 2009. Sec. Contenido programático. [Consultado 26, Julio, 2018] Disponible en: <http://modelosdulce.blogspot.com/2009/04/contenido-programatico.html>

<sup>24</sup> Moreno, Dulce. Modelos administrativos. [sitio web] Caracas. D.C. VE. 20, abril, 2009. Sec. Contenido programático. [Consultado 26, Julio, 2018] Disponible en: <http://modelosdulce.blogspot.com/2009/04/contenido-programatico.html>

<sup>25</sup> Moreno, Dulce. Modelos administrativos. [sitio web] Caracas. D.C. VE. 20, abril, 2009. Sec. Contenido programático. [Consultado 26, Julio, 2018] Disponible en: <http://modelosdulce.blogspot.com/2009/04/contenido-programatico.html>

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 505.

lograr resultados específicos como la eliminación del desperdicio”<sup>27</sup>, por lo que busca además optimizar recursos y tiempo. Deming planteó 14 puntos estratégicos para una mejora continua en los procesos de una organización:

1. Crear y publicar para todas las personas los objetivos y propósitos de la empresa cuanto a la mejora del producto o servicio. La alta dirección debe demostrar constantemente su total apoyo al programa.
2. La alta administración y todas las personas deben aprender a adoptar la nueva filosofía: no nada más convivir con retrasos, errores y defectos en el trabajo.
3. Conocer los propósitos de la calidad, para mejorarlos procesos y reducir costos.
4. Suspender la práctica de hacer negocios únicamente en la base del precio.
5. Mejorar siempre y constantemente el sistema de producción y servicios, identificando y solucionando problemas.
6. Instituir capacitación en el trabajo.
7. Enseñar e instituir el liderazgo para conducir a las personas en la producción.
8. Eliminar el miedo al error. Crear la confianza y un clima para la innovación.
9. Incentivar grupos y equipos para alcanzar los objetivos y propósitos de la empresa.
10. Demoler las barreras funcionales entre los departamentos.
11. Eliminar las exhortaciones a la productividad cuando los métodos no hayan sido autorizadas.
12. Remover las barreras que impiden las personas a que se enorgullezcan de su trabajo.
13. Motivar la educación y el autoperfeccionamiento de cada persona.
14. Garantizar la acción necesaria para acompañar esa transformación<sup>28</sup>.

Sintetizando los puntos anteriores, se afirma que la mejora continua busca que los trabajadores disminuyan errores y defectos para mantener una mejoría constante en la organización mediante el acompañamiento y liderazgo de la alta dirección.

**3.2.6 Calidad total.** La esencia de este modelo yace en las necesidades y exigencias del cliente. “En la organización existe una infinidad de cadenas de proveedores y clientes: cada empleado es un cliente del anterior (del cual recibe sus entradas) y un proveedor para el siguiente (para el cual entrega sus salidas). La idea de proveedores/clientes internos y externos constituye el núcleo de la calidad total”<sup>29</sup>. Con esto se aprecia que el cliente no solo es la persona a la que se le entrega el producto final, sino una cadena de individuos u organizaciones que están detrás de todo el proceso productivo.

“La calidad total extiende el concepto de calidad para toda la organización, abarcando todos los niveles organizacionales, desde el personal de oficina y de la

---

<sup>27</sup> Ibid., p. 505.

<sup>28</sup> Ibid., p. 505.

<sup>29</sup> Ibid., p. 506.

base de la fábrica hasta la cima en un involucramiento total”<sup>30</sup>, por lo que la clave de este modelo radica en el poder que se le brinda al empleado para que este tome decisiones que aporten a la organización y se le conoce como “empowerment”<sup>31</sup>. Este poder le genera a la organización la reducción de costos y de tiempo, mayor satisfacción del cliente y mejoría en los procesos.

Es importante tener en cuenta que “la calidad total se aplica a todas las áreas y niveles de la organización y debe empezar en la cima de la empresa. El compromiso de la alta administración es indispensable para garantizar un profundo cambio en la cultura de la organización”<sup>32</sup>.

**3.2.7 Modelo de reingeniería de procesos.** En esencia significa empezar de nuevo; “La reingeniería se basa en los procesos empresariales y considera que ellos son los que deben fundamentar el formato organizacional. No se pretende mejorar los procesos ya existentes, sino su total sustitución por procesos enteramente nuevos”<sup>33</sup>. Esto implica abandonar procedimientos preexistentes por nuevos para ofrecer un producto o servicio con un valor agregado al cliente.

Con procesos totalmente nuevos, se busca mayores beneficios económicos, mayor satisfacción del cliente en sus exigencias, mayor conocimiento y control del proceso y la optimización del tiempo en el proceso. “Las organizaciones están más dirigidas a las tareas, servicios, personas o estructuras, pero no hacia sus procesos. Nadie gestiona los procesos”<sup>34</sup>, con esto en mente, el modelo plantea que la organización se establece a partir de sus procesos, no los departamentos ni las personas; cuando se optimiza adecuadamente el proceso, la organización está fundamentada.

**3.2.8 Modelo en gerencia de proyectos.** Para entender este modelo es necesario comprender la diferencia entre proyectos y operaciones.

Las operaciones son constantes y repetitivas, mientras los proyectos son temporales y únicos. El proyecto es un reto definido para crear un único producto o servicio. Es temporal porque cada proyecto tiene un comienzo y un final definidos. Único porque el producto o servicio es diferente y distinto de los otros productos y servicios. La temporalidad del proyecto no significa corta duración, pues muchos proyectos se extienden por años. Sin embargo, en todos los casos, su duración es finita. Así, los proyectos son medios para responder a los requisitos que no pueden ser atendidos dentro de los límites operacionales

---

<sup>30</sup> Ibid., p. 506.

<sup>31</sup> Ibid., p. 506.

<sup>32</sup> Ibid., p. 509.

<sup>33</sup> Ibid., p. 510.

<sup>34</sup> Ibid., p. 510.

normales de las organizaciones<sup>35</sup>.

Gerencia de proyectos se caracteriza entonces por administrar los recursos de un proyecto determinado, para que éste sea terminado completamente dentro de las especificaciones planteadas al inicio de éste. Dada la diferencia entre proyectos y operaciones, La gerencia de proyectos implica la realización de programas para lograr unos objetivos pre-definidos y así satisfacer las necesidades del cliente manteniéndose dentro de los límites presupuestarios.

“Una importante característica del proyecto es su elaboración progresiva. Cada proyecto es único y las características que distinguen su producto o servicio son progresivamente elaboradas por medio de etapas sucesivas que agregan continuamente las características que serán alcanzadas”<sup>36</sup>. Dentro de la elaboración de un proyecto está: definirlo, planificarlo, gerenciar el talento humano que lo realizará, administrar los recursos que se utilizarán y monitorear el proceso.

**3.2.9 Modelo six sigma.** Este modelo se caracterizó por Motorola en los años 80’s para reducir el margen de error y “se enfoca en la implantación de procesos de mejora, proyecto por proyecto, con el objeto de reducir la variabilidad de los procesos, productos y/o servicios y los defectos asociados, hasta un valor objetivo de excelencia”<sup>37</sup>; se busca entonces reducir costos y optimizar procesos para brindar un valor agregado al cliente.

“Six Sigma pone siempre primero al cliente (interno o externo) y se basa en datos objetivos para impulsar mejores resultados e incrementar la calidad y la eficiencia. Se concentra en tres áreas principales: mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo de ciclo y reducir los defectos”<sup>38</sup>. Se observa entonces que este modelo ve cualquier margen de error o variabilidad como pérdidas notorias y enfoca su proceso hacia la calidad del producto o servicio y la satisfacción que tenga el cliente.

En la siguiente tabla se puede observar el valor de sigma estimado con el DPMO (defectos por millón de oportunidades).

---

<sup>35</sup> Ibid., p. 514.

<sup>36</sup> Ibid., p. 515.

<sup>37</sup> Vargas Bonilla, Jairo Alfonso. Six-sigma, una estrategia empresarial que está revolucionando al mundo. Bogotá D.C., Fundación Universitaria Konrad Lorenz. 5 p., (Formato digital PDF). Disponible en: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/pdf/2013\\_10\\_09\\_articulo\\_six\\_sigma\\_jairo\\_alfonso\\_vargas.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/pdf/2013_10_09_articulo_six_sigma_jairo_alfonso_vargas.pdf)

<sup>38</sup> Ibid., p.4.

**Tabla 1 Rendimiento respecto al numero de sigmas**

Sigma	DPMO	Rendimiento
6	3.4	99.99966%
5.9	5.4	99.99946%
5.5	32	99.9968%
5.1	159	99.984%
5	233	99.977%
4.7	687	99.931%
4.5	1350	99.87%
4	6210	99.38%
3.7	13903	98.6%
3.1	54799	94.5%
3	66807	93.3%
2.8	96801	90.3%
2.5	158655	84.1%
2	308538	69.1%
1.5	500000	50%
1.3	579260	42.1%
1	691462	30.9%
0.5	841345	15.9%
0.1	919234	8.1%

**Fuente:** Vargas Bonilla, Jairo Alfonso. Six-sigma, una estrategia empresarial que está revolucionando al mundo. Bogotá D.C., Fundación Universitaria Konrad Lorenz. 5 p., (Formato digital PDF). Disponible en: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/pdf/2013\\_10\\_09\\_articulo\\_six\\_sigma\\_jairo\\_alfonso\\_vargas.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/pdf/2013_10_09_articulo_six_sigma_jairo_alfonso_vargas.pdf)

Se puede analizar que las organizaciones buscan tener el mayor número de sigmas para así aumentar su rendimiento, y esto se genera disminuyendo el número de defectos por millón de oportunidades.

## 4. CASO REAL DE TOMA DE DECISIONES CON EL MÉTODO DE GESTIÓN OCCIDENTAL

Se realizó una entrevista semiestructurada a un gerente de la empresa Renault – Sofasa y Colliers International para luego analizar la información. Las preguntas se encuentran planteadas, pero cabe resaltar que se pueden presentar nuevas preguntas para enriquecer la entrevista.

1. ¿Cuál es el nombre de la organización?
2. ¿Cuál es su servicio o producto ofrecido?
3. ¿Dónde se encuentra ubicada la organización?
4. ¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?
5. ¿Se implementa algún tipo de administración gerencial para la toma de decisiones?
  - 5.1 Usted como gerente, ¿qué es lo más importante a tomar en cuenta para realizar una toma de decisión cuando ésta afecta a la organización?
6. ¿Cuál es el papel del talento humano? ¿Tiene alguna participación en la toma de decisiones?
7. ¿Cuáles son los valores más importantes que usted ve como gerente en la organización?
8. ¿Cuál ha sido el mayor reto que han enfrentado como organización?
9. ¿Cómo se ha manejado el problema? ¿Se puede o se ha podido resolver? ¿Cómo?
10. ¿Cuál es el papel del cliente dentro de la organización?
11. ¿Cómo se enlazan las áreas de la organización?

### 4.1 RENAULT – SOFASA

Figura 1. Logo de Renault



Fuente: página oficial de Renault. <https://www.renault.com.co>

**4.1.1 Antecedentes.** “El Grupo Renault es una compañía internacional con raíces francesas con una larga historia que remonta a 118 años atrás; actualmente cuentan con más de 120.000 empleados en todo el mundo”<sup>39</sup>. Según esto, Renault es una organización prospera que mantiene alta calidad en sus procesos. “En 1969 el Gobierno Nacional selecciona a la Regie National des Usines Renault de Francia, para la conformación de una compañía ensambladora de automóviles en Colombia. Es ahí cuando se crea la Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA),

---

<sup>39</sup> REVISTA AUTO CRASH. Renault Sofasa: 48 años de crecimiento y desarrollo en Colombia. [sitio web] Bogotá. D.C. CO. 13, Enero, 2018. Sec. Inicio. [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.revistaautocrash.com/renault-sofasa-48-anos-crecimiento-desarrollo-colombia>.



con el objetivo de ensamblar vehículos de la marca y estimular el desarrollo de una industria automotriz y autopartista en el país”<sup>40</sup>.

Actualmente Renault cuenta con una red de concesionarios presente en 44 ciudades, con: 111 salas de venta, 79 talleres de mecánica, 51 talleres de carrocería, 8 talleres especializados en vehículos eléctricos, 34 salas Renault Selection y Usados Multimarca certificados. Desde su fundación, Sofasa ha producido y comercializado más de un millón de vehículos de las marcas Renault. Hoy en día producen quince modelos de vehículos, entre camionetas, pick up, eléctricos y utilitarios, que los convierten en una de las marcas pioneras en el país<sup>41</sup>.

**4.1.2 Entrevista.** La entrevista se realizó a Jaime Orlando Camacho, Ingeniero industrial, Sub gerente de Sofasa:

¿Cuál es el nombre de la organización?

Mecánica JR S.A.S

¿Cuál es su servicio o producto ofrecido?

Prestar el servicio de mantenimiento a vehículos automotores, venta de repuestos y carros usados

¿Dónde se encuentra ubicada la organización?

Cl 147 # 21 – 86 y Autopista Norte #146 – 22

¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?

Lineal; hay una gerencia, una subgerencia, un manejo de outsourcing como contabilidad, manejo de sistemas; y jefes de contabilidad, de taller y de almacén; y sus operarios respectivos.

¿Se implementa algún tipo de administración gerencial?

Al ser una filial de Renault, se tiene una obligatoriedad de cumplimiento de unos parámetros y directrices pertenecientes a la marca; en los que se tiene: capacitación para la gente, cumplimiento de normatividad y que todos los procesos están ecualizados. Éstos tienen un protocolo y unas listas de chequeo, se le informan al cliente y son esenciales para el certificado de control de semáforo.

¿Cuál es el papel del talento humano? ¿Tiene alguna participación la toma de decisiones?

Con base en las directrices de la casa matriz, que son irradiadas a nivel mundial, se

---

<sup>40</sup> REVISTA AUTO CRASH. Renault Sofasa: 48 años de crecimiento y desarrollo en Colombia. [sitio web] Bogotá. D.C. CO. 13, enero, 2018. Sec. Inicio. [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.revistaautocrash.com/renault-sofasa-48-anos-crecimiento-desarrollo-colombia>.

<sup>41</sup> REVISTA AUTO CRASH. Renault Sofasa: 48 años de crecimiento y desarrollo en Colombia. [sitio web] Bogotá. D.C. CO. 13, enero, 2018. Sec. Inicio. [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.revistaautocrash.com/renault-sofasa-48-anos-crecimiento-desarrollo-colombia>.

tienen en cuenta puntos importantes referentes al personal: su bienestar, la capacitación continua en las diferentes operaciones.

¿Cuáles son los valores más importantes que usted ve como gerente en la organización?

El compromiso, lo importante es que las personas tengan el compromiso por lo que estén haciendo y lo hagan con gusto; si se hace por obligación, por cumplir, definitivamente no será una buena operación.

¿Cuál ha sido el mayor reto que han enfrentado como organización?

Mantener el negocio.

¿Cómo se ha manejado el problema?

Es un trabajo permanente; las personas, sobre todo los jóvenes no tienen mucho compromiso y nuestra organización cuenta con personas de muchos años de experiencia; el compromiso con estas personas jóvenes es casi nulo. Entonces, es entrar en esa carrera contra el tiempo para que logren un mayor compromiso y una convicción de hacer el trabajo bien hecho.

¿Cuál es el papel del cliente dentro de la organización?

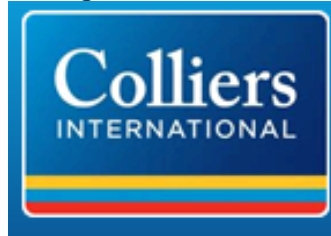
Es nuestra razón de ser. Si no tenemos clientes no seríamos la organización que somos hoy en día. Es importante la satisfacción del cliente para que éstos vuelvan y nos recomienden. Para asegurar la calidad y satisfacción de cliente se realiza una llamada posterior al proceso realizado después de tres días en el cual se pregunta el nivel de satisfacción y posibles sugerencias y recomendaciones.

¿Cómo se enlazan las áreas de la organización?

El proceso es secuencial: desde la llamada del cliente, la persona programa una cita y se refiere a una persona especializada que atenderá el caso. La persona especializada ofrecerá los servicios adecuados según la necesidad y prioridad del cliente para que éste decida si continúa el proceso con ellos. Además, hay un proceso de diligenciamiento de papeleo en donde se estipula el proceso a seguir y la facturación de las herramientas necesarias, todo el proceso va encadenado y por eso es necesario mantener la calidad y un buen servicio.

## 4.2 COLLIERS INTERNATIONAL

Figura 2. Logo de Colliers International



Fuente: página oficial de Colliers International.  
<https://www2.colliers.com>

**4.2.1 Antecedentes.** “Colliers International Colombia nace en 1999 de la unión entre Inmobiliaria Cáceres & Ferro Ltda., empresa inmobiliaria con más de 50 años en el mercado colombiano y Colliers Lomelin S.A C.V. compañía líder del mercado inmobiliario corporativo mexicano”<sup>42</sup>.

“La compañía en Colombia busca proveer a sus clientes con los servicios más eficientes e integrales posibles. Razón por la cual, el portafolio de servicios se ha venido ampliando a lo largo del tiempo, de acuerdo con las necesidades del mercado logrando un portafolio que abarca integralmente el ciclo de los servicios inmobiliarios que un cliente corporativo puede requerir, con el objetivo de optimizar su operación”<sup>43</sup>.

**4.2.2 Entrevista.** La entrevista se realizó a Aurora Turriago, Ingeniera industrial, Directora de Marketing, research y comunicaciones:

¿Cuál es el nombre de la organización?

Colliers international.

¿Dónde se encuentra ubicada la organización?

Su casa matriz se encuentra en Toronto, Canadá; acá en Bogotá nos encontramos en la Cra 7 No 99 – 53 piso 16

¿Cuál es el producto o servicio ofrecido?

Ofrecemos servicios inmobiliarios corporativos.

¿Cómo es el proceso del servicio inmobiliario?

Acompañamos en las decisiones estratégicas que tienen o necesitan las compañías

---

<sup>42</sup> COLLIERS INTERNATIONAL. Historia. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.colliers.com/es-co/colombia/about/history>

<sup>43</sup> COLLIERS INTERNATIONAL. Historia. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.colliers.com/es-co/colombia/about/history>

cuando van a tomar una decisión inmobiliaria, dependiendo de la necesidad de cada empresa en particular.

¿Cuál es el papel del talento humano?

Siendo una empresa de servicios el talento humano lo es todo ya que vendemos conocimiento y el acompañamiento por parte de nuestros consultores.

¿Cuál es el proceso de toma de decisiones, cuando se presenta algún inconveniente?

Depende del tipo de decisión; hay decisiones ejecutivas donde se llama un comité, reuniendo las cabezas de todas las áreas involucradas, se da los puntos de vista para tomar una decisión final. Hay decisiones más pequeñas que se toman con los equipos particulares de cada área, éstos brindan lluvia de ideas para una posible solución.

¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?

Es una organización vertical, debido a que cada área toma sus decisiones de manera independiente.

¿Cuáles son los valores más importantes que usted ve como gerente en la organización?

La alegría, en sentido de realizar las actividades de manera cordial, dispuesta, feliz; vendemos nuestra actitud con el cliente y eso se refleja en todas las áreas de la organización. Otro valor importante es el respeto; trabajamos con todo tipo de clientes desde el dueño de una bodega hasta un super ejecutivo y el trato debe ser el mismo.

¿Cuál es el papel de cliente en la organización?

Es muy cercano debido a que se le asesora en las decisiones que mejor le convengan a su negocio para que haya una fidelidad. El cliente debe estar muy involucrado en la toma de decisiones.

¿Se implementa algún tipo de administración gerencial?

Nuestra compañía pasó de ser una pequeña organización a ser una gran organización. Intuitivamente se han ido tomando herramientas administrativas, como la mejora continua, procesos de automatización y se están implementando unos concursos de innovación que permita que los empleados de la compañía identifiquen oportunidades de mejora y generen soluciones.

¿Usted como gerente, qué es lo más importante a tomar en cuenta para realizar una toma de decisión cuando ésta afecta a la organización?

Es un balance, se miden los intereses de la compañía, del equipo de trabajo y los propios.

No se puede tomar una decisión que vele por un único interés, lo ideal es que sea lo más ecuánime posible. Hay ocasiones en donde las decisiones son demasiado

complejas y es necesario requerir de un supervisor, mientras que otras se toman por experiencia. Hay que creer en nuestras capacidades, experiencias y en el equipo de trabajo para tomar la mejor decisión posible.

#### **4.3 OBSERVACIONES DE LAS ENTREVISTAS**

Se observa que para las empresas Renault y Colliers, el cliente se encuentra en alta prioridad y sus esfuerzos van dedicados a este. Sin bien el talento humano es importante porque les permite alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección, su participación para tomar decisiones que afecten la organización es leve, esto fomenta que las las decisiones sean estudiadas y realizadas por la gerencia y la alta dirección.

Los valores mencionados fueron la alegría, disposición y el compromiso para hacer las operaciones y proyectos, mostrando que la compañía busca la forma más eficiente para cumplir las metas propuestas y los empleados deben tener la mentalidad de ello. Esto no quiere decir que las organizaciones occidentales actuales no tengan calidez humana con los trabajadores.

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA ORIENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

### 5.1 GURÚES DE LA GERENCIA ORIENTAL

**5.1.1 Akio Morita.** Para entender el modelo oriental presentado por Akio, es necesario conocer su historia y trayecto. “Nació en 1921 en Kosugaya, Japón, en el seno de una de las familias más antiguas y reconocidas por la elaboración de sake. Morita es conocido en el mundo entero por ser uno de los fundadores de Sony junto con Masaru Ibuka”<sup>44</sup>. “La fundación de Sony, al contrario de los que muchos pensarían, no fue tan romántica: el punto de partida fue el desolador panorama que dejó la bomba atómica con la que Estado Unidos sacudió Hiroshima en 1945”<sup>45</sup>, mostrando así que, a pesar de haber sufrido una terrible guerra mundial, Akio fue capaz de crear y proyectar su organización.

Marshall resume el pensamiento que tuvo Akio Morita mientras proyectaba Sony en “el camino del pionero está lleno de dificultades, pero a pesar de muchos problemas, el personal de Sony mantiene unido porque goza de participar en un trabajo creativo y contribuir a este propósito con su extraordinario talento”<sup>46</sup>, también “el destino de una empresa reposa, en realidad, en las manos de los empleados más jóvenes del plantel”<sup>47</sup>. Con esto se aprecia las bases que tuvo Akio en su organización: los trabajadores, la investigación y el desarrollo.

**5.1.2 Kaoru Ishikawa:** “Nació en Tokio en 1915 y se licenció de Ingeniería Química en la Universidad de Tokio en 1939, posteriormente obtuvo un doctorado en la misma Universidad, en la cual fue promovido finalmente a profesor”<sup>48</sup>, mostrando que su pensamiento tuvo bases en ciencias y procesos científicos. En cuanto a su filosofía, Kaoru se basaba en:

Estar siempre un paso más allá en lo que a calidad se refiere, pensaba que la calidad iba ligada a la educación junto a los requerimientos del consumidor y que para lograr un mejoramiento continuo se debían estandarizar los procesos, sin que esto implicara un estancamiento en los mismos, ya que se debe estandarizar

---

<sup>44</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 17.

<sup>45</sup> Ibid., p.17.

<sup>46</sup> Marshal, D. Historia de grandes emprendedores: Akio Morita y Sony. Zaragoza, España: Edelvives. 1995 citado por: RODRÍGUEZ LÓPEZ, Geraldine; BARRIGA GÓMEZ, Mateo y AMÍN PERAFÁN, Julio César. Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C 2013. p .21.

<sup>47</sup> Marshal, D. Historia de grandes emprendedores: Akio Morita y Sony. Zaragoza, España: Edelvives. 1995 citado por: RODRÍGUEZ LÓPEZ, Geraldine; BARRIGA GÓMEZ, Mateo y AMÍN PERAFÁN, Julio César. Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C 2013. p .21.

<sup>48</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Op. cit., p. 26.

y mejorar gradualmente, por medio de la evaluación y el cambio constante de estándares<sup>49</sup>.

Demostrando que la calidad se puede y se necesita anticipar para siempre estar preparados en cuanto a exigencias se refiere. El mejoramiento radicaba en la estandarización y monitoreo constante, por lo que Kaoru propuso el control total de la calidad (CTC) mediante el cual “integra los desarrollos, el mejoramiento y el mantenimiento de la calidad con dos fines específicos: la satisfacción del cliente y la producción a los niveles más económicos”<sup>50</sup>.

La diferencia fundamental de este modelo de calidad con el americano es que este último tiene un equipo especializado para el control, mientras que el modelo de Kaoru “optaba por responsabilizar a todos en la compañía del control de calidad, de modo que todos y cada uno de los empleados, subcontratistas o empresas filiales debía estudiar, practicar y participar en el proceso de control de calidad”<sup>51</sup>.

**5.1.3 Familia Toyoda.** Esta familia “desarrollaron métodos de producción como la manufactura esbelta y el justo a tiempo”<sup>52</sup>. Rodríguez López<sup>53</sup> expuso que La familia Toyoda, cambió el nombre de su organización a Toyota para facilitar la pronunciación; tenían un lema que marcó el justo a tiempo y mejora continua: “la condición ideal para crear las cosas es cuando las maquinas, las instalaciones y las personas trabajan juntas para crear valor sin generar desperdicio alguno”<sup>54</sup>.

Un factor clave del emprendimiento de la familia Toyoda fueron sus valores fundamentales que la organización seguía:

1. Genchi Genbutsu: Es un componente muy importante para Toyota y la administración oriental en general que permite entender de manera completa una situación y/o problema. Es necesario hacer un análisis extensivo y obtener hechos cuantitativos y cualitativos (hechos y datos) de importancia mediante la aplicación de Genchi Genbutsu, en pocas palabras “ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos”.
2. Kaizen: Significa mejora constante. Como ningún proceso puede considerarse nunca perfecto, siempre hay espacio para la mejora.
3. Retos: En Toyota tienen una visión a largo plazo y se esfuerzan por afrontar todos los retos con el valor y la creatividad necesaria para darse cuenta

---

<sup>49</sup> Ibid., p.27.

<sup>50</sup> Ibid., p.27.

<sup>51</sup> Ibid., p.27.

<sup>52</sup> Ibid., p.29.

<sup>53</sup> Ibid., p.30.

<sup>54</sup> Ibid., p.30.

cuando estos aparezcan.

4. Trabajo en equipo: Toyota estimula el crecimiento personal y profesional, ofrece oportunidades para el desarrollo y optimiza el rendimiento individual y del equipo.
5. Respeto: En Toyota se experimenta el respeto interpersonal y todos los empleados se esfuerzan por entenderse, aceptando sus responsabilidades y haciendo todo lo posible para crear una mutua confianza<sup>55</sup>.

Con estos valores se observa claramente que, a pesar de que el cliente es el fin, el pensamiento oriental ve al proceso y a sus trabajadores como piezas fundamentales para que la organización prospere. El proceso siempre podrá mejorarse y las personas no son herramientas que se usan para llegar a objetivos.

**5.1.4 Masaaki Imai.** “Conocido en el mundo empresarial por ser el precursor de la filosofía Kaizen. Nació en Tokio en 1930, se graduó en 1955 de Relaciones Internacionales y trabajó por cinco años en el Japanese Productivity Center en Washington, donde mandaba a grupos de ejecutivos japoneses a las plantas más importantes de Estados Unidos”<sup>56</sup>. Es uno de los gurús más importantes de la gerencia oriental ya que marcó un antes y después en los procesos de producción.

“En 1962 fundó la Cambridge Corporation, una empresa de reclutamiento de ejecutivos con base en Tokio pero con cubrimiento internacional. Trabajando de consultor, tuvo la oportunidad de visitar más de doscientas compañías extranjeras y joint-ventures en Japón”<sup>57</sup>. Esto le permitió conocer el método de producción que había en su país y de qué manera se podía optimizar. Gracias a todas las investigaciones que realizó, Rodríguez López<sup>58</sup> exponen que Masaaki publicó “Kaizen, la clave de la competitividad japonesa” donde por primera vez utiliza el termino Kaizen.

El Kaizen es una palabra que en japonés tiene el significado de “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar” y se caracteriza por: hacer las mejoras en pequeños 34 pasos, sin grandes inversiones, con la participación de todos los integrantes de la empresa y actuando e implantando rápidamente las mejoras. La mejora en Kaizen a diferencia de una búsqueda de una mejora forzada, logra aumentar el valor añadido por medio de la supresión de desperdicios o “waste elimination”<sup>59</sup>

Para esta filosofía, todos los integrantes de la organización deben aportar con

---

<sup>55</sup> Ibid., p.31.

<sup>56</sup> Ibid., p.32.

<sup>57</sup> Ibid., p.32.

<sup>58</sup> Ibid., p.32.

<sup>59</sup> Ibid., p.33 – 34.



compromiso, convicción y dedicación para que haya un trabajo en equipo, un aumento en la moralidad y una optimización en los procesos.

## **5.2 PENSAMIENTO ORIENTAL**

**5.2.1 Kaisen.** Como ya se mencionó, Kaisen “significa perfeccionamiento continuo y gradual, implementado por medio del involucramiento activo y comprometido de todos los miembros de la organización en lo que hacen y en la forma con la cual las cosas se hacen”<sup>60</sup>. Este modelo se volvió en una filosofía de continuo mejoramiento de todos los trabajadores de la organización pueden mejorar cada día más.

El kaizen está basado en los siguientes principios:

1. Promover perfeccionamientos continuos.
2. Enfatizar a los clientes.
3. Reconocer los problemas abiertamente.
4. Promover la discusión abierta y franca.
5. Crear e incentivar equipos de trabajo.
6. Gestionar proyectos por intermedio de equipos multifuncionales.
7. Incentivar ía relación entre las personas.
8. Desarrollar la autodisciplina.
9. Comunicar e informar a todas las personas.
10. Capacitar a todas las personas<sup>61</sup>.

Nuevamente se observa, que el proceso productivo no se limita a la calidad del producto sino en la autodisciplina y mejoramiento de los trabajadores. “El Kaizen no se basa en equipos especialistas, como ocurre con la administración de la calidad total, sino con la participación de todos los empleados”<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 505.

<sup>61</sup> Ibid., p.505.

<sup>62</sup> Ibid., p.506.

## 6. CASO REAL DE TOMA DE DECISIONES CON EL MÉTODO DE GESTIÓN ORIENTAL

Al igual que en las entrevistas a empresas occidentales, se realizó una entrevista semiestructurada a un gerente de la empresa KIA y Nissan para luego analizar la información. Las preguntas se encuentran planteadas pero cabe resaltar que se pueden presentar nuevas preguntas para enriquecer la entrevista.

### 6.1 KIA

Figura 3. Logo de KIA



Fuente: página oficial de Kia. <https://www.kia.com/co/main.html>

**6.1.1 Antecedentes.** “Corre el año 1944 cuando se funda la corporación Kyongseong Precision. Desde sus modestos comienzos como fabricante de bicicletas en las afueras de Seúl (Corea del Sur), Kia se convertirá en un importante motor de la industria automovilística coreana con el paso de los años. No en vano, será la primera compañía que fabrica un coche en este país y la primera que también lo exporta”<sup>63</sup>. “Actualmente, Kia ha crecido de tal modo que está representada en 172 países y cuenta con más de 40.000 empleados”<sup>64</sup>, demostrando así el poder que tiene esta compañía a nivel mundial.

**6.1.2 Entrevista.** Se realizó la entrevista a Ingrid Chirimo, Gerente de capacitación de la sede KIA en México:

¿Cuál es el producto o servicio ofrecido?

Brinda toda la capacitación comercial de la marca, lanzamiento de productos nuevos, área de procesos, área actitudinal y experiencia del cliente.

¿Cuál es el papel del talento humano?

Es fundamental, el 80% de la oferta de instrucción se hace de manera presencial y el otro 20% se desarrolla en línea

¿Cuál es el proceso de toma de decisiones, cuando se presenta algún inconveniente?

La toma de decisiones es centrada en los coreanos, los mexicanos no se involucran

---

<sup>63</sup> AUTOBUILD. Kia. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/kia/historia>

<sup>64</sup> AUTOBUILD. Kia. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/kia/historia>

en la toma de decisiones.

¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?

Es completamente vertical y centrada en los directores coreanos, los gerentes únicamente ejecutan las decisiones.

¿Se implementa algún tipo de administración gerencial?

Desconozco el nombre del tipo de administración que utilizan los coreanos, pero considero un modelo autocrático.

¿Cuáles son los valores más importantes que usted ve como gerente en la organización?

Los valores que están descritos en la organización son: Reto, gente, colaboración y cliente.

¿Cuál es la cultura organizacional que ha sentido con los coreanos?

Su cultura es extremadamente trabajadora, el trabajo y los resultados tienen prioridad sobre las personas; no hay margen de error ni flexibilidad; hay prelación en el trabajo duro y la ejecución de labores antes que el pensamiento analítico ni la estrategia

## 6.2 NISSAN

Figura 4. Logo de Nissan



Fuente: página oficial de Nissan. <https://www.nissan.com.co>

**6.2.1 Antecedentes.** “Jidosha-Seido Ltd. nace de la unión de Nikon Sangyo Company y Tobata Imnono Company. La nueva empresa, liderada por Yoshisuke Aikawa, se hace cargo de la fabricación de los vehículos Datsun. Poco después, Nikon se convierte en el único propietario y cambia su denominación por Nissan Motor Company Ltd”<sup>65</sup>. En la actualidad vemos a Nissan como una compañía líder en el comercio de vehículos; “En 2005, Nissan se establece como uno de los fabricantes automovilísticos más rentables del mundo”<sup>66</sup>.

<sup>65</sup> AUTOBUILD. NISSAN. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/nissan/historia>.

<sup>66</sup> AUTOBUILD. NISSAN. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/nissan/historia>.

**6.2.2 Entrevista.** Se realizó la entrevista a María Cristina García, directora comercial de la oficina dealer 108:

¿Cuál es el nombre de la organización?

Distribuidora Nissan SA

¿Cuál es su servicio o producto ofrecido?

Comercialización de vehículos nuevos e importados.

¿Dónde se encuentra ubicada la organización?

A nivel nacional se tienen 28 dealers, y esta sede se encuentra en la cl 108 con 19.

¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?

Es de tipo centralizado, vertical, siendo la junta directiva como la espina dorsal y un gerente general. De ahí, se divide en gerente comercial, de mercadeo, financiero.

¿Se implementa algún tipo de administración gerencial para la toma de decisiones?

Todo el tiempo. Se tiene un departamento de procesos que tiene varios “master Kaizen” que apoyan todas las áreas para el mejoramiento continuo y así llegar a los estándares que pide la compañía.

¿Usted como gerente, qué es lo más importante a tomar en cuenta para realizar una toma de decisión cuando ésta afecta a la organización?

Las decisiones se basan en las necesidades del cliente, de éste depende el servicio; hay decisiones que sacrifican la compañía, como una pérdida en el margen de utilidad, pero que son necesarias a tomar. Buscamos la forma de balancear y darle lo mejor al cliente, comandadas por cada dealer, pero supervisadas desde arriba; se denominan políticas de compañía donde nos brindan cierto poder para tomar decisiones sin salirse de los parámetros.

¿Cuál es el papel del talento humano? ¿Tiene alguna participación en la toma de decisiones?

Tenemos mucha participación, de hecho, tenemos planes de negocios en los que damos muchas ideas para llevar a cabo los objetivos, como el presupuesto de este año; la gerencia brinda el apoyo y el clima organizacional. El talento humano es sumamente importante en la compañía ya que proporciona la productividad, si está inconforme la productividad disminuye, por lo que estamos constantemente midiendo el clima laboral para corregir lo que esté mal. Hay muy poca rotación, la gente se pensiona aquí y es importante para nosotros.

¿Cuáles son los valores más importantes que usted ve como gerente en la organización?

El respeto y la calidad humana, desde el que está arriba hasta abajo.

¿Cuál ha sido el mayor reto que han enfrentado como organización?

La fluctuación del dólar, tenemos que estar pendientes de las variaciones de precios; las aperturas económicas como los aranceles y los TLC's pueden ser desafíos cuando lo vemos desde otras compañías.

¿Cómo se ha manejado el problema? ¿Se puede o se ha podido resolver? ¿Cómo? Todo el tiempo estamos en el proceso. Debemos estar constantemente atentos a los cambios en el mercado.

¿Cuál es el papel del cliente dentro de la organización?

Es primordial, el trato debe ser superior. Medimos el ISC (índice de satisfacción del cliente) donde 1 a 8 es malo y regular y 9-10 es bueno y excelente. Tenemos retos mensuales donde el ISC debe ser superior al 80% por ejemplo y esto incita a un mayor trato con el cliente.

¿Cómo se enlazan las áreas de la organización?

Los departamentos son interdependientes, la responsabilidad es de todos. Si por ejemplo un departamento no cumple con sus deberes, perjudica a todo el proceso y retrasa los objetivos. Para eso, se cumplen unos lineamientos que ayudan al plan de negocio.

### **6.3 OBSERVACIONES DE LAS ENTREVISTAS**

Se pudo observar que existe una disyuntiva en el pensamiento respecto al proceso de toma de decisiones en las compañías orientales. Si bien en la entrevista de Kia se expresó que los trabajadores mexicanos no tenían voz al momento de tomar decisiones, en Nissan los trabajadores cumplen un papel sumamente importante; sus opiniones y participación para resolver cuestiones fuera de su área laboral es tomada muy en cuenta ya que permite un mejoramiento continuo (Kaisen) y optimiza recursos y tiempo.

Algo necesario para tener en cuenta es el tipo de administración que se menciona en la entrevista con Kia; tiene un orden muy centralizado, la alta dirección en la casa matriz toma todas las decisiones y los trabajadores en México solo las cumplen. Posiblemente se adapta el modelo gerencial oriental para combatir el mercado occidental y de esta manera hay una mayor participación en éste.

Finalmente, es importante denotar los valores que se expusieron en cada organización; el respeto, la calidez humana de Nissan y el reto (haciendo referencia a una posible mejora continua), la gente y la colaboración en Kia, demuestra que la gerencia oriental ve el trato con los trabajadores fundamental para la optimización de sus procesos.

## 7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS ORIENTALES CON LAS EMPRESAS OCCIDENTALES

### 7.1 PENSAMIENTO DEDUCTIVO E INDUCTIVO

A partir de toda la información teórica y el aporte de las entrevistas realizadas a empresas occidentales y orientales, se puede realizar un contraste para analizar las características más importantes de cada gerencia. Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>67</sup> clasifican el pensamiento occidental como deductivo y el oriental como inductivo, exponiendo unas claras pautas para la comparación de gerencias.

En primera instancia, estos autores<sup>68</sup> definen al pensamiento inductivo como un pensamiento que va desde lo general hasta lo particular; “el pensamiento inductivo empieza con la recolección de información, seguido de análisis y el desarrollo de generalizaciones, para luego realizar pruebas”<sup>69</sup>. Debido a esto, se puede decir que el pensamiento oriental basa sus métodos de toma de decisiones en base a generalizaciones y no de experiencias en particulares, que, si bien puede agilizar los procesos, el margen de error puede ser mayor.

Luego, Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>70</sup> plantea el pensamiento deductivo como un pensamiento que parte de experiencias particulares para llegar a razonamientos generales. “El pensamiento deductivo es el proceso de consecuencias lógicas a partir de premisas, se derivan las consecuencias de los que se ha asumido y determina conclusiones a partir de realizar hipótesis”<sup>71</sup>. Se puede observar que, este proceso deberá tener menos equivocaciones que un proceso inductivo, ya que evalúa cada premisa establecida para llegar a una conclusión. Sin embargo, en procesos macro podrá conllevar mucho más tiempo y consumirá más recursos en la organización.

Otra característica fundamental de estos pensamientos son la forma de ver el tiempo y la productividad. De acuerdo con Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>72</sup>, el pensamiento inductivo concibe al tiempo de manera circular, explicando que

---

<sup>67</sup> Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang. Asian versus Western Management Thinking: Its Culture-Bound Nature. Hampshire, Reino Unido.: Palgrave Macmillan, 2011. p. 41.

<sup>68</sup> Ibid, p. 48.

<sup>69</sup> Ibid, p. 48.

<sup>70</sup> Ibid, p. 53.

<sup>71</sup> Ibid, p. 55.

<sup>72</sup> KASE, Kimio; SLOCUM, Alesia y ZHANG, Yingying. Dos mentalidades complementarias: Estrategia global entre Oriente y Occidente. IESE S.L., 2011. p. 60.

solamente se llegan a estimaciones de acontecimientos futuros, por lo que las hipótesis se miden en grados de probabilidad de ocurrencia de acuerdo con los factores internos y externos; finalmente, describen el proceso del conocimiento como uno de comprensión de hechos, volviéndose adaptativo. Por su parte, plantean<sup>73</sup> que el pensamiento deductivo occidental ve al tiempo de manera lineal, éste avanza y puede preverse; las hipótesis se miden en grados de veracidad y por tanto pueden falsificarse y califican al proceso del conocimiento como uno meramente de memorización y es conductista.

En la siguiente tabla, Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>74</sup> proponen unas claras diferencias del pensamiento oriental y occidental, a partir de empresas estudiadas y modelos formados por estos pensamientos occidentales y orientales:

**Tabla 2 Tipos de pensamientos**

	PENSAMIENTO OCCIDENTAL	PENSAMIENTO ORIENTAL
<b>RAÍCES</b>	Antigua Grecia	Confucionismo/budismo
<b>MODELO COGNITIVO</b>	Pensamiento deductivo	Pensamiento inductivo
<b>CONCEPCIÓN DEL TIEMPO</b>	Lineal	Circular
<b>PREVISIBILIDAD</b>	Garantías en un futuro planificado	Probabilidades en un futuro planificado
<b>MUNDO MATERIAL</b>	Tangible	Tangible e intangible
<b>PROPOSICIONES E HIPÓTESIS</b>	Pueden falsificarse	Grados de probabilidad
<b>ESTILO DE APRENDIZAJE</b>	Conductista, aprendizaje por memorización	Gestáltico, aprendizaje por comprensión
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	Precisa: aplicación de hábitos adquiridos por experiencia	Indeterminada: creación de nuevas soluciones para cada situación
<b>ENTIDAD</b>	Individual: libertad para actuar como uno desee	Colectiva: actuar en términos de la relación con otros

Fuente: tomado de KASE, Kimio; SLOCUM, Alesia y ZHANG, Yingying. Dos mentalidades complementarias: Estrategia global entre Oriente y Occidente. IESE S.L., 2011. Pag. 59.

Como se observa, para la resolución de conflictos, el pensamiento occidental es más metódico y más preciso a la hora de encontrar soluciones, mientras que el pensamiento inductivo se va adaptando a nuevas situaciones y su modelo es más

<sup>73</sup> Ibid, p. 61.

<sup>74</sup> Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang. Asian versus Western Management Thinking: Its Culture-Bound Nature. Hampshire, Reino Unido.: Palgrave Macmillan, 2011 citado por KASE, Kimio; SLOCUM, Alesia y ZHANG, Yingying. Dos mentalidades complementarias: Estrategia global entre Oriente y Occidente. IESE S.L., 2011.

flexible.

## 7.2 EL PAPEL DEL TALENTO HUMANO

Se deduce que las organizaciones orientales están más descentralizadas que las organizaciones occidentales debido a que sus estructuras organizacionales son más horizontales; en la empresa Nissan la participación del personal es muy alta a la hora de tomar decisiones que afecten la organización. Esto permite la integración del talento humano en áreas de la empresa que van más allá de sus labores asignadas, permitiéndoles involucrarse en mayor medida a la hora de resolver problemas que afectan el desempeño de toda la compañía.

Por otro lado, las organizaciones occidentales se han caracterizado por sus modelos centralizados, debido a sus organizaciones más verticales y funcionales. Un claro ejemplo se observa en Sofasa – Renault, con una organización vertical que se rige por la casa matriz; el personal tiene poca participación en las decisiones de la organización permitiendo un mayor control sobre los procesos, pero con mayor carga en la toma de decisiones por parte de los niveles de gestión estratégicas de la empresa. “El individuo se siente menos comprometido con el grupo y con más libertad personal para actuar”<sup>75</sup>.

## 7.3 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

**7.3.1 El pensamiento inductivo.** La mayor característica del pensamiento inductivo es el papel que tiene el individuo en la sociedad. “En Oriente, la conciencia cultural dominante tiende a la entidad colectiva. El individuo solo existe en términos de su relación con un colectivo, que puede ser el clan familiar, la tribu o la aldea”<sup>76</sup>, lo que da hincapié a organizaciones que buscan el bien común sobre el bien individual.

Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>77</sup> sugieren dos pautas principales que se tienen en cuenta para la toma de decisiones: el primero se enfoca en el análisis de situaciones a través de un conjunto de principios y orientaciones y el otro en la resolución de problemas mediante acciones a corto plazo dirigidas a realizar ajustes. A partir de estas dos pautas, se observa como la tradición y los valores resaltan fuertemente en las decisiones de la gerencia oriental; el respeto y la calidad humana para Nissan; la colaboración, el reto y el cliente para Kia, demuestran que las organizaciones orientales se enfocan en mantener estándares altos, sin dejar atrás el trato con los empleados.

---

<sup>75</sup> KASE, Kimio; SLOCUM, Alesia y ZHANG, Yingying. Dos mentalidades complementarias: Estrategia global entre Oriente y Occidente. IESE S.L., 2011. p. 60.

<sup>76</sup> Ibid., p. 61.

<sup>77</sup> Ibid., p. 61.



**7.3.2 El pensamiento deductivo.** Su característica diferenciadora es el método y sus resultados, “Los pensadores deductivos miran adelante y especifican los resultados que esperan conseguir en determinados periodos de tiempo. Pero también son capaces de objetivar la realidad que les rodea”<sup>78</sup>. Para este tipo de pensamiento, el futuro se puede predecir; Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>79</sup> exponen que la clave está en priorizar una planificación cuidadosa y calibrar las alternativas para asegurarse que el trabajo tiene continuidad a largo plazo.

## **7.4 COMBINANDO LOS PENSAMIENTOS**

Nos encontramos en un mercado globalizado y altamente competitivo, las industrias no se pueden casar con un solo modelo o tipo de administración y requieren una constante renovación para estar a la vanguardia de los factores externos a éstas.

En la fase de entrada a un mercado, por ejemplo, la empresa necesita ser inductiva para explorar nuevas oportunidades y diferenciarse. En cuanto crece y requiere control, ganan peso los enfoques deductivos. Los directivos necesitan controlar costes y recurren a su experiencia para desarrollar y expandir el negocio. Cuando este alcanza la madurez, la empresa generalmente sigue una pauta deductiva para obtener mayores eficiencias. Ahora bien, cuando el cambio dinámico o una innovación perjudicial modifican el panorama competitivo, la compañía tal vez deba recurrir de nuevo al enfoque inductivo para sobrevivir<sup>80</sup>.

Vemos entonces que las decisiones de las empresas respecto a pensamientos gerenciales no dependen únicamente del área en cuestión, también requiere un análisis de madurez y recorrido. Como el pensamiento oriental se basa en la adaptación y las costumbres, la introducción de nuevos mercados es un muy buen terreno para utilizar este tipo de gerencia; ya cuando la empresa tenga más recorrido utilizará un modelo que prevea problemas a futuro y optimice recursos, como el pensamiento deductivo.

Para entender y adaptarse a cada situación de la organización, Kase, K., Slocum, A. y Y. Zhang<sup>81</sup> planteó las siguientes preguntas a realizar para cada área de la organización y así definir en modelo ideal a utilizar:

---

<sup>78</sup> Ibid., p. 63.

<sup>79</sup> Ibid., p. 63.

<sup>80</sup> Ibid., p. 64.

<sup>81</sup> Ibid., p. 65.

**Figura 5 Preguntas para cada pensamiento**

PENSAMIENTO DEDUCTIVO	PENSAMIENTO INDUCTIVO
¿Piensa a largo plazo? ¿Su plan es hermético y concreto?	¿Piensa a corto plazo? ¿Ha pensado en escenarios alternativos?
¿Intenta solucionar el problema a través de la planificación y previsión? ¿Qué sucede cuando surge lo imprevisto?	¿Intenta solucionar el problema mediante la improvisación o las argucias sociales?
¿Considera lo tangible o percepciones explícitas?	¿Considera lo intangible o percepciones tácitas?
¿Qué le dicen los hechos? ¿Podrían ser erróneos?	¿Qué le dice su intuición? ¿Podría estar equivocada?
¿Escoge la mejor de las alternativas previstas y orienta las cosas en una dirección específica?	¿Prueba varias soluciones para ver qué funciona?
¿En qué modelo o marco de negocio basa sus conclusiones?	¿Ha contemplado la situación desde un punto de vista holístico?
¿Qué conclusiones ha extraído de los hechos conocidos?	¿Cuándo tuvo lugar su último momento eureka? ¿Qué extrae de ello?
¿Ha escogido la mejor opción posible a partir de estructuras y procesos consolidados? ¿Están claros los límites?	¿Es flexible su estructura? ¿Son imprecisos los límites?
¿Cómo se comunica físicamente?	¿Cómo comunica lo que tiene en mente?
¿Utiliza la planificación para obtener resultados y alcanzar objetivos futuros?	¿Utiliza la analogía para facilitar la comprensión de objetivos futuros?
¿Recurre a ejemplos para especificar objetivos concretos?	¿Recurre a metáforas para dar a entender conceptos abstractos?
¿Es objetivo? ¿Ha tenido en cuenta la realidad material?	¿Es subjetivo? ¿Ha tenido en cuenta las circunstancias cambiantes y las interacciones sociales?

Fuente: KASE, Kimio; SLOCUM, Alesia y ZHANG, Yingying. Dos mentalidades complementarias: Estrategia global entre Oriente y Occidente. IESE S.L., 2011. Pag. 61.

## 8. CONCLUSIONES

A partir de este trabajo de investigación se puede concluir que:

- El éxito y el desarrollo de una compañía no depende enteramente de tener una filosofía oriental u occidental, sino de lograr la flexibilidad y la adaptación necesaria para tomar las herramientas más importantes de cada modelo administrativo.
- La gerencia occidental se ha destacado por analizar el entorno externo que rodea a la organización e intentar comprender sus elementos para adaptar sus productos y estrategias y así tomar mejores decisiones.
- La gerencia oriental se preocupa más por los factores internos de las compañías como lo son los productos de calidad, la motivación, la cultura organizacional y el bienestar del personal.
- Para Oriente, el objetivo es mantener los empleados, manteniendo mínima la rotación del personal y procurar un mejor nivel de vida para todos dentro de la empresa.
- En occidente, se pudo observar que el trato es un elemento más para lograr los objetivos, permitiendo así un aumento en las utilidades.
- El mercado está en constante cambio, por lo que las situaciones no son las mismas y sus factores externos e internos son cada vez son más complejos; la adaptación es un factor clave para establecer un modelo ideal de gestión que permita una expansión y crecimiento de la organización.
- No hay un único camino para llegar a todos los mercados, dependiendo del contexto, se podrán adquirir herramientas óptimas de cada filosofía para formar estrategias que permitan crear empresas perdurables y exitosas en cualquier ambiente.

## 9. RECOMENDACIONES

Se sugiere entonces, para una posible continuación de esta investigación, las siguientes recomendaciones:

- Analizar los nuevos modelos administrativos que van surgiendo de un mercado tan competitivo y globalizado como el actual; las empresas requieren herramientas de ambos pensamientos y esto enriquece los nuevos modelos.
- Cuantificar los beneficios de un modelo sobre otro en un mismo campo, ya que el análisis fue meramente descriptivo y comparativo. Si bien las empresas usan varios modelos en su organización, el uso de alguna en particular en un área en específico puede traer mayores beneficios sobre otra.
- Establecer una mayor delimitación en cada tipo de gerencia para una mejor descripción de estas; tanto las empresas orientales como occidentales cambian notoriamente dentro de sus propios subconjuntos debido a la cultura organizacional.
- Realizar un estudio nacional para identificar los modelos administrativos y la cultura organizacional de las nuevas empresas colombianas, para así analizar sus opciones de mejora y la viabilidad de éstas para una mayor perdurabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

AUTOBUILD. Kia. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/kia/historia>

AUTOBUILD. NISSAN. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <https://www.autobild.es/coches/nissan/historia>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw – Hill Interamericana de México SAS. 1989

COLLIERS INTERNATIONAL. Sobre nosotros. [Sitio web] 2018. Sec. Sobre nosotros. [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.colliers.com/es-co/colombia/about>

COLLIERS INTERNATIONAL. Acerca de Colliers International. [Sitio web] 2018. Sec. ¿Quién es Colliers International? [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.colliers.com/es-co/colombia/about/whoiscolliersinternational>

COLLIERS INTERNATIONAL. Historia. [Sitio web] 2018. Sec. Historia [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.colliers.com/es-co/colombia/about/history>

Evelio. Los occidentales no son más individualistas que en el resto de culturas. Ideofilia.: 2016

HOFSTEDE, Geert. Asian management in the 21st century. Maastricht, University of Maastricht, The Netherlands.: Springer, 411-420, 2007.

KASE, Kimio; SLOCUM, Alesia y ZHANG, Yingying. Dos mentalidades complementarias: Estrategia global entre Oriente y Occidente. IESE S.L., 2011

KASE, K., Slocum, A. y Y. Zhang. Asian versus Western Management Thinking: Its Culture-Bound Nature. Hampshire, Reino Unido.: Palgrave Macmillan, 2011.

MARSHAL, D. Historia de grandes emprendedores: Akio Morita y Sony. Zaragoza, España: Edelvives. 1995

MONTOYA VÁSQUEZ, Mauricio A. Oriente vs. Occidente. Un acercamiento al pensamiento filosófico oriental. Filosofía, Univ. Costa Rica, LII (134), 41-51, Septiembre - Diciembre 2013 / ISSN: 0034-8252.

MORENO, Dulce. Modelos administrativos. [sitio web] Caracas. D.C. VE. 20, abril, 2009. Sec. Contenido programático. [Consultado 26, Julio, 2018] Disponible en: <http://modelosdulce.blogspot.com/2009/04/contenido-programatico.html>

REVISTA AUTO CRASH. Renault Sofasa: 48 años de crecimiento y desarrollo en Colombia. [sitio web] Bogotá. D.C. CO. 13, Enero, 2018. Sec. Inicio. [Consultado 26, Julio, 2018]. Disponible en: <http://www.revistaautocrash.com/renault-sofasa-48-anos-crecimiento-desarrollo-colombia/>

RODRÍGUEZ LÓPEZ, Geraldine; BARRIGA GÓMEZ, Mateo y AMÍN PERAFÁN, Julio César. Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C 2013.

SANDRI, Piergiorgio M. En qué pensamos distinto los occidentales de los orientales. España.: La Vanguardia, 2012.

VARGAS BONILLA, Jairo Alfonso. Six-sigma, una estrategia empresarial que está revolucionando al mundo. Bogotá D.C., Fundación Universitaria Konrad Lorenz. 5 p., (Formato digital PDF). Disponible en: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/pdf/2013\\_10\\_09\\_articulo\\_six\\_sigma\\_jairo\\_alfonso\\_vargas.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/pdf/2013_10_09_articulo_six_sigma_jairo_alfonso_vargas.pdf)

YACUZZI, Enrique. El management japonés: una revisión de su literatura: parte I: conceptos y teorías. Buenos Aires, Universidad del CEMA.: 2006.

YACUZZI, Enrique. El management japonés: una revisión de su literatura: parte II: Aspectos originales, críticas y desafíos. Buenos Aires, Universidad del CEMA.: 2007.