



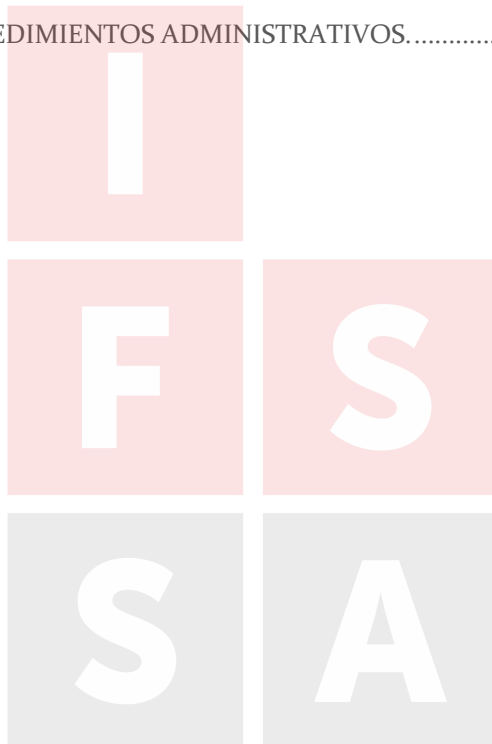
INSTITUTO DE
FORMACIÓN
SUPERIOR

APUNTES DE CATEDRA

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Contenido

PROGRAMA DE LA MATERIA	2
DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	3
UNIDAD 1: ADMINISTRACIÓN.	3
UNIDAD 3: PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	49
UNIDAD 4: LA ADMINISTRACIÓN Y LOS PROCESOS DE CAMBIO.	71
UNIDAD 5: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	73



INSTITUTO DE
FORMACIÓN
SUPERIOR

PROGRAMA DE LA MATERIA

UNIDAD 1: ADMINISTRACIÓN.

- el objeto y sujeto de estudio de la administración
- método científico de la administración
- teóricos, enfoque y modelos de la administración
- evolución del pensamiento administrativo
- orígenes de la administración
- principales teorías administrativas

UNIDAD 2: FUNCIONES BÁSICAS DE LA GERENCIA.

- proceso de planificación
- formación de objetivos
- decisiones

UNIDAD 3: PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

- estructura
- dirección
- control
- punto de equilibrio
- calidad

UNIDAD 4: LA ADMINISTRACIÓN Y LOS PROCESOS DE CAMBIO.

- El proceso de cambio organizacional y cómo gestionarlo
- proceso de cambio
- las etapas del proceso de cambio.
- cambio organizacional

UNIDAD 5: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

- manuales
- organigramas
- enfoques
- cursogramas

DESARROLLO DEL PROGRAMA

UNIDAD 1: ADMINISTRACIÓN.

La Administración.

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación.

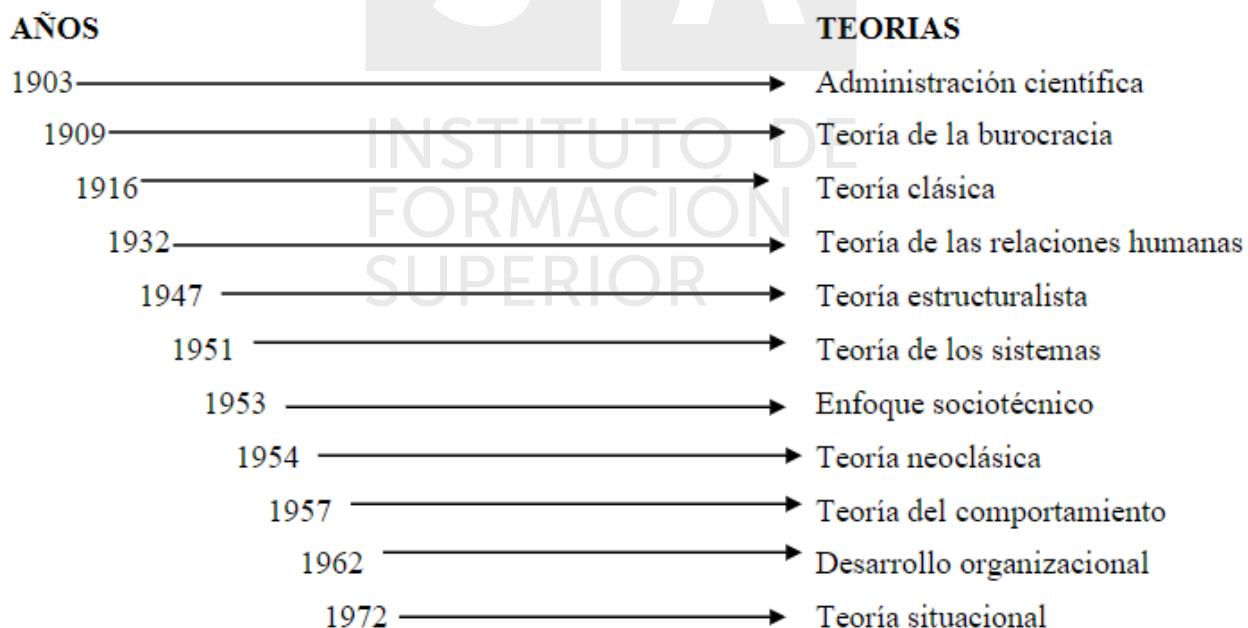
La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformados en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

El significado y el contenido de la administración experimentan una formidable ampliación y profundización en las diversas teorías que se presentarán en este libro. El propio contenido de estudio de la administración varía enormemente según la teoría o escuela considerada. Normalmente, cada autor o estudioso de la administración tiende a abordar las variables y los asuntos característicos desde la orientación teórica de su escuela o doctrina. Además, una de las razones que nos llevó a escribir este libro fue la necesidad de presentar las principales teorías de la administración, sus respectivos temas y sus contenidos. Pretendemos mostrar no sólo el enfoque y el contenido específicos de una corriente, sino también una visión amplia, simplificada, comparativa y, sobre todo, crítica de cada una de las teorías para no correr el riesgo de dejar alguna por fuera.

La Teoría General de la Administración comenzó por lo que denominaremos "énfasis en las tareas" (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica de Taylor. Posteriormente, el énfasis fue en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el "énfasis en las personas", a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El "énfasis en el ambiente" se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó al "énfasis en la tecnología". Cada una de las cinco variables enumeradas: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología-originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración (TGA).

ÉNFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica. Teoría neoclásica.	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia.	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple. Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neoestructuralista.	Análisis interorganizacional y análisis ambiental.
	Teoría situacional.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología. (imperativo tecnológico)

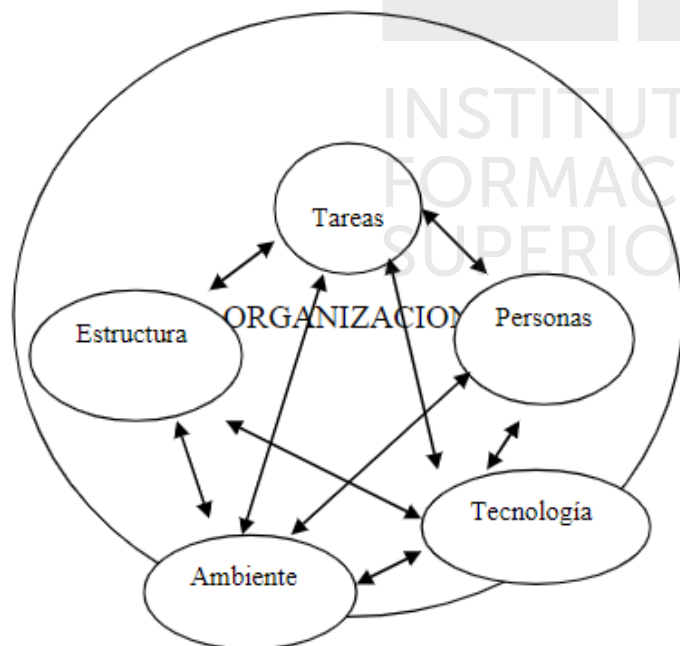
Cada teoría administrativa quiso privilegiar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario a las demás.



ESTADO ACTUAL DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, (TGA)

Al esbozar los pasos graduales de la TGA, queremos demostrar el efecto acumulativo y paulatino de las diversas teorías con sus contribuciones y puntos de vista. Todas las teorías administrativas presentadas son válidas, aunque cada quien le dé valor sólo a una o algunas de las cinco variables básicas. En realidad, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales; por consiguiente, el administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas interesantes para aplicar en cada situación. La moderna industria automovilística utiliza los principios de la administración científica en sus líneas de montaje, y los principios de las teorías clásica y neo clásica en su estructura organizacional. La organización empresarial como un todo puede explicarse mediante la teoría de la burocracia. Los supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, los gerentes se preocupan por la teoría del comportamiento organizacional, y los directivos del área de recursos humanos, por la teoría del desarrollo organizacional. Las relaciones de este tipo de empresa con la comunidad se estudian con la lente de la teoría estructuralista, de la neoestructuralista y de la teoría situacional, y su interrelación con la tecnología es explicada por esta última teoría. El estado actual de la TGA es bastante complejo: se caracteriza por una variedad enorme de enfoques con respecto a su objeto de estudio e implica una amplia gama de variables que deben tomarse en consideración.

Hoy en día la TGA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) son los componentes esenciales en el estudio, de la administración empresarial. El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye en los demás componentes, y a su vez es influenciado por éstos. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan cambios en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada. Adecuar esas cinco variables es el principal desafío de la administración.



Debido a la creciente importancia de la administración y a los nuevos y complejos desafíos que ella enfrenta, algunos autores e investigadores se han concentrado en ciertos aspectos o variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen (cada una de las cuales tiene su propia naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.) en la estructura y el comportamiento de las organizaciones. A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y situaciones, las doctrinas y las teorías administrativas necesitan adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que continúen siendo útiles y aplicables; este hecho explica, en parte, los avances graduales de la TCA en el siglo XX. El resultado de tal comportamiento de las teorías es la creciente complejidad que acabamos de analizar.

El lector notará que para la teoría clásica, pionera en la historia de la administración, el campo de estudio de la administración eran, en principio, los métodos y el proceso de trabajo de cada obrero. Después de algunas décadas, ese campo fue elevándose gradualmente en nivel y en amplitud organizacional hasta llegar, con la teoría situacional, al contexto ambiental, que pertenece más a la esfera externa que interna de la organización. La teoría administrativa se ha venido ampliando con gran rapidez, lo cual dificulta la familiarización del estudiante de administración, así sea de modo superficial, con la muestra representativa de la literatura existente sobre esta área.

El **objeto de estudio de la administración** fue siempre la acción organizacional, que en principio se entendió como un conjunto de cargos y tareas, después como un conjunto de órganos y funciones; posteriormente se desdobló en una compleja gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema. Las teorías administrativas más recientes estudian la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo. Obviamente, el objeto de estudio de la administración se amplió sustancialmente con el surgimiento de una cantidad de variables importantes para su comprensión.

LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó durante las últimas siete décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc. Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos. El profesional, sea ingeniero, economista, contador, médico, etc., necesita conocer profundamente su especialidad, y cuando es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser administrador. Entonces debe cumplir una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y adoptar posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad en ningún momento le enseñó. De ahí, el carácter eminentemente universal de la administración: cada empresa necesita no sólo un administrador sino un equipo de administradores en los diferentes niveles, áreas y funciones para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa. Esta es la causa de que muchos profesionales de nivel superior regresen a las aulas universitarias a tomar cursos de administración. Cuando son promovidos del nivel operacional donde ejecutan sus especialidades al nivel intermedio, dejan de ser ingenieros, economistas, contadores, médicos, etc., y se convierten en administradores. Como el administrador no es el ejecutor sino el responsable del trabajo de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, lo cual implicaría conducir a sus subordinados

por el camino menos indicado. El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (es decir, que ocurren dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la empresa); necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos. El administrador no es un héroe al cual queremos exaltar, sino un agente de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías; un agente educador que, con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y actitudes de las personas; un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las empresas. Pero, más que eso, el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas a medida que trata con ellas y con sus destinos en las empresas y, al tiempo, su actuación influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas.

La administración se volvió tan importante como el mismo trabajo por ejecutar, a medida que éste fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de modo alarmante. La administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. Estos conceptos se analizarán más adelante.

PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Bennis predijo que en los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática) y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las exigencias de la post-industrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características. Bennis destaca que las debilidades de la organización burocrática serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales; con esta afirmación se refiere a:

- Los cambios rápidos e inesperados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, que imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
- El crecimiento de las organizaciones, que se vuelven complejas e internacionales.
- Las actividades actuales, que exigen personas con competencias diversas y altamente especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de seguimiento de los cambios acelerados.

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más complejos que los anteriores, y deberá dedicar su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo, todas esas

exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Con la inclusión de nuevas variables, a medida que el proceso se desarrolla, esos cambios -tienden a aumentar y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficazmente. Basil y Cook se refieren a la necesidad de establecer funciones administrativas volátiles y transitorias para que el administrador pueda enfrentar esa turbulencia: a pesar de que todos los individuos vuelven rutinario gran parte de su comportamiento para simplificar el proceso de la vida diaria, existen numerosos cambios en el medio ambiente que sobrepasan los límites normales del comportamiento condicionado. El futuro parece complicar esa realidad pues, sin duda, innumerables factores causarán profundos impactos en las empresas.

En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

- Crecimiento de las organizaciones: las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, bien sea en términos de tamaño y recursos, de la expansión de sus mercados o del volumen de sus operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional. A medida que una organización crece, se presenta una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos y, en consecuencia, una mayor necesidad de coordinación e integración de las partes responsables de garantizar la eficiencia y la eficacia. Dado que el mundo externo se caracteriza por cambios rápidos y constantes, para enfrentarlos con éxito los administradores "generales", dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más prometedoras que los administradores "especialistas", concentrados en pocas habilidades gerenciales.
- Competencia más aguda: a medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el que tenga mayor demanda. La fabricación de tal producto o la prestación de tal servicio implicará mayores inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de viejos departamentos y creación de otros y de nuevas divisiones, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobrevivir y crecer.
- Sofisticación de la tecnología: con el progreso de las comunicaciones, del computador y del transporte, las organizaciones y las empresas han internacionalizado sus operaciones y actividades. La tecnología proporcionará eficiencia y precisión mayores, y liberará tiempo que podrá dedicarse a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá nuevos procesos e instrumentos que afectarán la estructura y el comportamiento de las organizaciones.
- Tasas elevadas de inflación: los costos de la energía, de las materias primas, de la fuerza laboral y del dinero se elevan continuamente. La inflación exigirá, cada vez más, mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá de modo inevitable nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones con ánimo de lucro: éstas deberán luchar por las utilidades y la supervivencia a través de mayor productividad.
- Globalización de la economía e internacionalización de los negocios. la actividad de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno reciente, ocurrido después de las dos guerras mundiales, que influirá en las

organizaciones del futuro y su administración. La competencia se torna mundial debido al intercambio global.

- Protagonismo mayor de las organizaciones. a medida que crecen, las organizaciones se vuelven más competitivas, más sofisticadas tecnológicamente, más internacionales y, con esto, aumentan su influencia ambiental. En otros términos, paulatinamente las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando a ser más notorias ante la opinión pública. El protagonismo de la organización (su capacidad de llamar la atención de los demás) puede ser positivo (imagen positiva de la organización frente al público) o negativo (imagen negativa). En todo caso, la organización jamás será ignorada por los diversos sectores: consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobiernos, etc., hecho que influirá en su comportamiento.

Todos estos desafíos obligarán a que la administración de las organizaciones y empresas tenga en cuenta la administración de la incertidumbre. Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones y empresas, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública harán que las organizaciones del futuro (y del nuevo milenio) deban tener en cuenta, no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial. En estos tiempos serán necesarias nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible una nueva mentalidad en los administradores.

¿Cuáles Son Los Objetivos De La Administración De Empresas?

La administración de empresas es una actividad que busca **analizar, organizar, planificar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con los que cuenta una organización del tipo empresarial, en búsqueda de mejoras de los métodos de trabajo y dirección para que la empresa logre alcanzar sus objetivos.**

Para ello requiere de conocimientos de las ciencias sociales como, la economía, la sociología, la psicología y en ciertos enfoques también de la matemática.

La administración de empresas sugiere como punto de partida el establecimiento de objetivos, luego a partir de ellos inicia el proceso de organización de los recursos con los que el ente económico cumplirá con los propósitos establecidos. Teniendo en cuenta la diversidad de factores que actúan en el funcionamiento de una empresa, para desarrollar el trabajo de coordinación y de comunicación necesario para que resulte verdaderamente lo planeado.

Antes de hablar de los **objetivos de la administración de empresa** específicamente es necesario tener claro las áreas de desarrollo y los elementos que ella usa para conseguir dichos objetivos.

Áreas de la administración de empresas

La administración de empresas se desarrolla en todas las empresas privadas que tienen fines comerciales, pero de igual manera se puede aplicar a todo tipo de organizaciones o instituciones, bien sean cooperativas, públicas e incluso a proyectos individuales.

Los prototipos de administración de empresas se distinguen según el área funcional de la empresa propiamente dicha.

Distinguiéndose así:

- Administración financiera: Encargada del estudio y maximización de las finanzas corporativas.
- Administración comercial: Encargada del análisis del trabajo del marketing y la eficiencia del mismo al penetrar los mercados.

- Administración operativa: Encargada del proceso productivo y de la administración de los recursos humanos, enfocada en la contratación, disposición y capacitación del personal.

Elementos de la administración de empresas

La planificación

Basada en la visión de la junta directiva, convertida en la misión de la empresa. Incluye tácticas y estrategias, características de la misma.

Estos planes estratégicos pueden ser de corto o de largo plazo según las necesidades específicas y el nivel de incertidumbre existente debido a la realidad socioeconómica.

Organización

Se atribuyen funciones y tareas a cada miembro de la empresa, estableciendo la secuencia temporal que deben seguir dichas actividades para alcanzar una adecuada coordinación.

Se recurre a la creación de organigramas para visualizar gráficamente el sistema de jerarquías y funciones de los integrantes de la empresa, así lograr la utilización eficiente de los recursos humanos.

Dirección

Amerita de la capacidad de liderazgo del jefe sobre el personal subalterno de la empresa, el mismo puede llegar a implicar diferentes signos de influencia, que accedan a mejoras en el trabajo de equipo a la hora de resolver eficientemente cualquier conflicto.

Control

Es la medición del desempeño de la empresa mediante la comparación de los objetivos y metas propuestas con los alcanzados, a fin de detectar las fallas en los aspectos previos a este control, es decir en la planificación, la organización y la dirección para luego corregirlas.

Objetivos de la administración de empresas

La administración de empresas es aquella labor que desarrolla y aplica conocimientos referentes a la planeación, la organización, dirección y el control de una empresa y cuyos objetivos van en la misma dirección de las metas y los propósitos de la institución o empresa.

El administrador debe contar con la capacidad para tomar decisiones que coloquen efectivamente a la empresa en el camino adecuado para alcanzar sus objetivos y metas planteadas. Teniendo en cuenta la utilización eficaz de los recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar los mismos. Además, haciendo uso de herramientas como la innovación, la competitividad y la concepción de valor bien sean económico o social para el cliente y para sus partes relacionadas.

Los objetivos básicos de la administración de empresas son:

- Alcanzar de la forma más eficiente y eficaz todos los objetivos propuestos por la empresa u organismo social.

Entendiendo que la eficacia, es cuando la empresa alcanza sus metas y la eficiencia es cuando la empresa alcanza sus objetivos y metas haciendo uso del mínimo de sus recursos.

- Permitir a la empresa gozar de una perspectiva bastante amplia del entorno en el cual se desarrolla.
- Asegurar la producción o la prestación de servicios por parte de la empresa para que sus clientes estén satisfecho con la atención.

Cualquier objetivo administrativo, es una meta que se busca alcanzar, que establece un ámbito definido y requiere del esfuerzo de dirección y planeación de un gerente.

El ambiente de la meta que se busca, está contenido en la declaración de los límites restrictivos y prescritos que se deben observar. Al mismo tiempo un objetivo implica un carácter definitivo.

Los propósitos señalados no deben ser vagos o con doble significado, ya que obtienen poco o ningún valor administrativo, por el hecho de estar sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confuso.

La dirección proporciona las bases apropiadas para que se alcancen los objetivos. Los objetivos inapropiados pueden aplazar el éxito de la administración y asfixiar las operaciones en la organización.

La administración por resultados enfatiza el alcance de los resultados y el logro de los objetivos, en lugar de las actividades y también aporta importancia para el proceder humano a través de la satisfacción de las necesidades mediante los esfuerzos del trabajo.

Tipos y clasificación de objetivos

Es común que en toda empresa haya muchos objetivos, pero gran parte de estos suelen ser comunes en toda organización, por ejemplo:

- Ofrecer un servicio de calidad.
- Superar a la competencia, buscando las diferentes herramientas que lo permitan.
- Crecer como empresa.
- Incrementar las utilidades, disminuyendo costos y aumentando ventas.
- Proveer bienestar y determinado desarrollo personal y profesional a los empleados.
- Mantener las operaciones y la adecuada estructura organizacional.

Estas a su vez, sugieren áreas claves para las cuales son capaces de derivarse sub-objetivos, de acuerdo al grado de realización, pueden ser:

- La rentabilidad.
- La posición en el mercado.
- La productividad.
- El Liderazgo del producto.
- El Desarrollo personal.
- Actitudes del empleado.
- Responsabilidad pública.
- Equilibrio entre planes a corto y largo plazo.

Podemos decir entonces que **la administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.**

¿Cuáles son las principales teorías y enfoques que han sido parte del pensamiento administrativo a lo largo de su historia, y los aportes de cada uno de ellos?

Principales teorías administrativas y sus enfoques.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Administración científica:

Administración científica (Frederick Taylor), Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Frederick Winslow Taylor renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingresó, en 1878, a la Midvale Steel Company, de Filadelfia, y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado de ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida se desempeñó como ingeniero consultor. Por lo general se reconoce a Taylor como "el padre de la administración científica". Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor titulada Principles of Scientific Management se publicó en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la administración se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los estados Unidos; se le obligó a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores. Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. Es cierto que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

- Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
 - Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes debería poner su empeño en

elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

El Sujeto En La Administración.

La Administración, como sustrato teórico, ha bebido de innumerables discursos de las ciencias sociales y humanas. Debe su estructuración a la Sociología, la Psicología, la Antropología, el Derecho, y la Economía, entre otras. Con sus aportes ha tejido un discurso coherente que le ha permitido ir ganando un estatuto de cientificidad y ha orientado su acción. Uno de los discursos que más hondo ha calado es el de la Sociología, especialmente en lo que se refiere a los postulados weberianos de la burocracia como tipo ideal de organización y el de la Sociología de las Organizaciones, que le ha aportado, entre otros, los conceptos de poder, organización, estructura, función, clima y cultura organizacional. Conceptos íntimamente relacionados con la organización como estructura, pero también como escenario de relaciones e interacciones. De la Psicología también ha tomado los conceptos de clima y cultura organizacional y toda la teoría que le permite explicar, predecir y controlar el comportamiento humano en el escenario organizacional.

Uno de los principales de Weber (1993) a la Administración es sin duda el concepto de burocracia, en el que la Administración ha fundamentado gran parte de su accionar y su concepción sobre el ser humano. Según Perrow (1991) la burocracia racional – legal propuesta por Weber se basa en principios normativos legales de obligatorio cumplimiento y se convierte en una herramienta para legitimar el control sobre los empleados, esto, desde la administración tradicional, es garantía para que se dé la eficiencia organizacional y se mantenga a los empleados controlados en todas sus acciones.

Con base en estos postulados entran en juego todos los conceptos que tiene que ver con la gestión humana vista desde el control, desde lo que se denominaba relaciones industriales, administración del personal y administración de recursos humanos, que ha evolucionado hasta la gestión del talento humano. Es aquí donde en mayor o menor medida el ser humano empieza a hacerse presente en la Administración, hasta ser considerado como sujeto.

Para Aktouf (2002 y 2004) la naturaleza crematística de la Administración la aleja de su ideal humanista, lo que se ha visto tradicionalmente tanto en su teoría como en su práctica, razón por la cual en sus primeras etapas de desarrollo el sujeto parece no existir dentro de su concepción y el hombre pasa a ser un recurso que vende su esfuerzo porque las condiciones sociales no le dan oportunidad de ganarse su sustento de otra manera (Braverman, 1980), por lo que es rebajado al status de la técnica y queda convertido en un simple medio para la producción (Mayz, 1974). Esta es la concepción del hombre en la razón técnica e instrumental que acompaña a la Administración en sus primeros estados de desarrollo y que se caracteriza por la ausencia

del sujeto. Con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, aparece en el escenario el ser humano, ya no como instrumento, sino como un sujeto con una vida independiente de la organización, pero en estrecha relación con ella. Aparece un sujeto con necesidades que el trabajo le debe ayudar a satisfacer, al tiempo que se estructura como persona en el escenario laboral. Sobre la concepción de que la empresa es un escenario de aprendizaje y de formación es que se estructura la teoría administrativa contemporánea, en la que el ser humano pasa a ser el centro mismo de la organización y se empieza a proponer una gestión humana conducente a atenuar la naturaleza instrumental de la organización y a comprender al ser humano en toda su complejidad.

Es en este punto donde se ubica Marín (2006), quien realiza un rastreo de las concepciones que desde la Administración se han tenido acerca del ser humano, desde el hombre-cosa y el hombre-económico hasta el sujeto humano y concluye que, aunque la Administración, por nacer en el seno del capitalismo no debe cargar por siempre con el designio de inhumanidad de este sistema de producción, sino que, por el contrario, debe avanzar hacia el reconocimiento del sujeto humano, multiforme y polivalente, con una esfera biopsicosocial que hace de él mucho más que una herramienta para la producción y lo convierte en el principal factor de éxito de la organización.

Es aquí donde la Administración se encuentra con una de sus bases: la gestión humana, pues ésta tiene como fin reconocer el sujeto que interactúa en la organización y hace posible el proceso productivo. La gestión humana es un proceso central en la organización, es su eje y su centro, pero en el campo administrativo ha estado relegada a un segundo plano, dada precisamente la concepción del ser humano que ha predominado en el discurso administrativo. Este discurso, sin embargo, se ha ido dejando penetrar de la corriente humanista y de otros postulados teóricos que tratan de instalar dentro de ella al sujeto y a la subjetividad.

Uno de estos discursos es el planteado por Foucault, que si bien es cierto, no fue dirigido a la escena administrativa, ha sido tomado desde ella para su práctica. Tanto el concepto de poder como el de sujeto cobran hoy relevancia en la gestión humana y ayudan a visibilizar al ser humano en la empresa y en el proceso productivo y a concederle un lugar protagónico dentro de ellos. Foucault define el sujeto de la siguiente manera: "Hay dos significados de la palabra sujeto: sometido a través del control y la dependencia, y sujeto atado a su propia identidad por la conciencia o el conocimiento de sí mismo, ambos significados sugieren una forma de poder que subyuga y somete" (Foucault, 1988:7). Aunque Foucault asume el concepto como un instrumento de poder y dominación, le concede también la característica del sí mismo, de la asunción de la propia identidad y por ende, de la autodeterminación, aspecto olvidado en la administración tradicional. Para Foucault el poder es a vía que el ser humano encuentra para construirse como sujeto y esta vía le permite controlarse a sí mismo y controlar a los demás. En el escenario organizacional el poder y el control se han erigido como aspectos vitales no para potenciar la asunción del sujeto, sino para reprimirla y desde la gestión humana moderna se ha venido impactando el proceso administrativo precisamente en el sentido contrario.

En este mismo sentido se encuentran los postulados de Jiménez y Echeverri (2013), quienes afirman que la categoría sujeto es de carácter social y que la construcción subjetiva se realiza necesariamente en una esfera colectiva en la que el logro de la identidad tiene un papel fundamental. En esta esfera de lo social, el contexto en el que el sujeto se desarrolla es de vital importancia, toda vez que le provee un marco de referencia para la acción, le ofrece un sistema de símbolos, valores y significados con los cuales identificarse y hacerlos suyos. Para Bontempo, Flores y Ramírez (2012) el sujeto integrado es aquel que se identifica consigo mismo y con las situaciones y papeles sociales que le provee el contexto en el que se encuentra. Para el caso de la administración, la gestión humana tiene como una de sus funciones ayudar al sujeto a

integrarse en el ambiente del que hace parte y lograr su adaptación, en procura de lograr un alto desempeño que le permita a la organización lograr sus objetivos con base en el desarrollo de las personas que la conforman.

Desde las nuevas concepciones de la administración y de la gestión humana se quiere utilizar el poder para seducir a los miembros de la organización, invitarlos a actuar, ofrecerles condiciones de posibilidad para potenciar sus habilidades y no para reprimirlos y castigarlos. Se quiere desarrollar en ellos su libertad para actuar y para decidir, construir sus propias opciones y gobernarse y cuidarse a sí mismos, lo que en términos de Foucault (2010) evoca las diferentes técnicas del yo, que se relacionan con lo que él concibe como libertad, que no ha sido considerada antes ni en la teoría ni en la práctica administrativa.

Las organizaciones de hoy se desenvuelven en un entorno que en lugar de ser predecible y controlable, se comporta de manera caótica. En la actualidad, las organizaciones son concebidas como sistemas complejos autodeterminados, donde se concibe que las personas no se comportan solo bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva (Gallardo, 2002), aprendizaje que se da también de manera individual y subjetiva y del cual se desprenden sus acciones, las cuales evidencian la subjetividad deben ser tenidas en cuenta al momento de realizar la administración. Maruyama (1998) concuerda con esta posición cuando afirma que es necesario tener en cuenta las particularidades y los esquemas mentales al momento de administrar el recurso humano, lo que implica el reconocimiento del sujeto.

Tanto en el discurso como en la práctica administrativa, el ser humano, aunque es el centro, se encuentra escindido en dos partes que no son conciliadas en los procesos de administración y gestión (Sanabria 2007). Discursos como los de Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata (1998) y Bedard (1995 y 2003) hablan de la necesidad de abordar al ser humano en su totalidad, es decir, conciliar la racionalidad y la emotividad en lo que esta última autora denomina como gestión de personal. El papel de la Administración moderna es integrar estas dos partes del ser humano, reconocerlo como sujeto en sus diferentes dimensiones y para ello la gestión humana es la vía más adecuada.

El Sujeto En La Gestión Humana.

La gestión humana ha sido considerada una actividad instrumental en la administración y en la organización, ello se evidencia en su enseñanza y en su práctica. En la Administración y en la Psicología se ha recurrido al uso habitual de manuales que indican paso a paso cómo llevar a cabo los procesos de gestión humana, entre ellos se encuentran los de Rodríguez (2008), Werther y Davis (2008), Bohlander, Shell, Sherman (2001) y Chiavenato (1999), en dichos manuales y prácticas se ha dejado la pregunta por el sujeto y se ha dado protagonismo a la técnica, más que a la reflexión.

En esta misma línea se encuentran los postulados de Araque y Rivera (2005), quienes realizan un abordaje integral del proceso de gestión humana en las organizaciones, pero a pesar de que lo hacen desde la Psicología, parecen olvidar el sujeto en gran parte de su análisis. Por su parte, Morgan (1998) aborda la organización desde diferentes metáforas, en gran parte de ellas como en las organizaciones como culturas, las organizaciones como sistemas políticos, las organizaciones como instrumentos de dominación o las organizaciones como cárceles psíquicas pareciera que el sujeto aparece como protagonista, aun así no lo es, aparece de manera tangencial. Sin embargo, se encuentran algunas coincidencias con el sujeto foucaultiano, que sería de gran interés para el análisis y se constituiría en una oportunidad para reconocer y rescatar al ser humano en la organización y contribuir de manera significativa a los actuales objetivos de la gestión humana. García y Casanueva (1999) se centran también en la técnica, pero reconocen en el ser humano la capacidad

de aprender y la necesidad de reconocerlo como sujeto activo de la transformación organizacional y del logro de los objetivos, posición apoyada por Jaramillo (2001) cuando dice que el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional, mientras que Calderón (2006) realiza una compilación de las fuentes de degeneración de valor por gestión humana, en la que, aparte de muchas actividades instrumentales, pueden observarse tendencias dirigidas al reconocimiento del sujeto pluridimensional y con una vida psíquica que debe ser comprendida al momento de realizar la gestión humana.

Desde la vertiente psicológica se encuentran aportes que tienden a la instrumentalización de la gestión humana y al reconocimiento parcial del sujeto en el escenario organizacional, dentro de ellos se encuentran los de Cattell (1994), quien intenta la adaptación de los trabajadores a la empresa mediante el uso de los test psicométricos en el proceso de selección, Müntsterberg (1913), por su parte introdujo las pruebas de personalidad en los procesos de selección. Zayas y García (2006) equiparan el desarrollo evolutivo de la Psicología y la Administración y dicen que una no podría existir sin la otra, lo que implica un impacto directo en el proceso de gestión humana. Sin embargo, fue Mayo (1977) quien en los años 30's realizó un abordaje psicológico del trabajo al hacer énfasis en la motivación o la baja moral de los trabajadores mediante un proceso de investigación científico, inaugurando así lo que luego se conoció como la gestión de los recursos humanos. Aún con esta historia Aktouf (1998), de manera irónica afirma que con las investigaciones de Mayo, pareciera que sólo ahí se descubrió el factor humano en la organización

Con el nacimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas se instaló en el discurso psicológico y el administrativo la técnica para administrar el recurso humano, pero fue quizás la primera vez que se reconoció la existencia de un sujeto humano en la organización. Derivados de estos postulados se encuentran los de la aplicación del coaching ontológico (López, 2009), los factores motivacionales y la gestión por competencias (McClelland, 1989) y la gestión humana estratégica (Bermúdez, 2009), la gestión por competencias (Garzón, 2006), entre otros discursos que pretenden, no sólo ajustar el individuo a la organización, sino integrar en la gestión humana los factores psicológicos y sociales de los trabajadores, reconociendo nuevamente al sujeto en la administración y a la gestión humana como un factor decisivo al momento de administrar a las personas.

Según Saldarriaga (2013; 111) "Una de las pretensiones de la gestión humana en las organizaciones es aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Pero más allá de ello, este proceso debe garantizar las mejores condiciones para que los empleados y colaboradores de la organización puedan establecer relaciones adaptativas que permitan el logro de este objetivo y se sientan gratificados al hacerlo". En este sentido, la gestión humana debe reconocer las particularidades de los seres humanos, sus características personales, psicológicas y sociales, ayudar a generar las mejores relaciones entre los miembros de la organización y proveerles las mejores condiciones para el desarrollo de sus labores. La manera de ejecutar los procesos de gestión humana ha hecho que sea concebida como una actividad técnica y de carácter instrumental, ha estado del lado de la organización y no del lado del ser humano, lo ha concebido siempre como un objeto con ausencia de sujeto. Pero en su proceso de evolución y desarrollo se ha convertido en la principal estrategia para humanizar la administración y encontrar dentro de ella el sujeto. Desde su nombre implica ya la concepción de un ser humano actuante, que es capaz de transformar el entorno organizacional y darle su toque personal para contribuir al logro de sus objetivos. En este sentido, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano. Estas concepciones impactan de manera

significativa la disciplina y el proceso administrativo, pues obligan a que emerja el sujeto que ha estado oculto durante muchos años de tradición y práctica administrativa.

En la búsqueda de encontrar el sujeto en la Administración, a través de la gestión humana, Pérez y Calixto (2005) afirman que la gestión humana y la cultura organizacional que rodean al trabajador inciden en la productividad, en la salud física y mental y especialmente en la generación de relaciones humanas armónicas con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general. Aquí se reconoce entonces ya no un sujeto individual, sino un sujeto social, en relación consigo mismo, con los otros y con el entorno y se le otorga a la gestión humana el poder transformador de las relaciones sociales.

Ulrich (1997) denomina a la gestión humana como socio estratégico del negocio y evidencia la necesidad de alinear los recursos humanos y la estrategia organizacional, lo cual sitúa a la gestión humana como una parte esencial del proceso administrativo y aunque este autor no lo menciona, ello le concede una importancia vital a las personas para el logro de los objetivos organizacionales, pues son ellas quienes hacen posible dicho logro. Así las cosas, el ser humano cobra un papel preponderante en la administración. En esta misma línea Ospina (2010) afirma que es necesario reorientar la acción de la gestión humana hacia el apoyo a la estrategia organizacional y se devuelve a estados anteriores de la administración, casi dejando de lado al ser humano. Esta es una constante tanto de las concepciones tradicionales como las actuales de la administración y la gestión humana, que han invisibilizado al ser humano.

Es importante tener en cuenta que en las corrientes más actuales se evidencia una lucha por rescatar al sujeto que ha estado perdido en la administración y la gestión humana se ha convertido en el bastión en el cual se han ubicado para dar esta lucha. Es una lucha porque en tiempos en los que los efectos de la globalización se sienten con cada vez más fuerza y el imperativo es la productividad y la competitividad de las empresas, la gestión humana actual se niega a seguir el camino de deshumanización de la administración y se instala en ella la creencia de que son precisamente el sujeto y su subjetividad los que harán posible que se logren los objetivos del crecimiento y el desarrollo organizacional.

Podemos decir entonces que:

La administración tradicional ha hecho un esfuerzo por construirse como una ciencia objetiva y para ello ha eliminado sistemáticamente cualquier rastro de humanización de sus procesos, haciendo que el ser humano sea visto, en el mejor de los casos, como una pieza más del engranaje organizacional y sin que se reconozca su subjetividad, aspecto que ha venido cambiando en los últimos 30 años, gracias en parte a los experimentos que desde la Psicología aplicada a la empresa se han realizado y en parte a la reflexión que la gestión humana ha obligado a hacer a la teoría administrativa.

La concepción reduccionista de la administración y de la gestión humana sigue presente en la teoría y en la práctica, tanto que para algunos autores como Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) la gestión humana no va más allá de ser un área de la organización y afirman que desde ella debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales y Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2003), afirman que la gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización. Aquí empieza a abrirse paso el sujeto como actor importante en la organización. Quijano (2007), afirma que esta es una oportunidad para la Administración en el sentido de que la no universalidad de la teoría y la práctica puede conducir a nuevos caminos y a nuevas formas de acción, así como a avances que tiendan a disminuir la fragilidad e inconsistencia epistemológica de la Administración y, por ende, a la concepción de un ser humano unificado en la teoría y la práctica.

Desde la concepción tradicional de la administración se ha empezado a entender que el logro de la productividad y la competitividad deben alcanzarse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de gestión humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple "recurso".

En la administración el concepto de poder es un eje central y ha sido explorado sólo desde la perspectiva del control y la dominación, las nuevas tendencias de gestión humana lo asumen no desde esta perspectiva, sino desde la abordada por Foucault cuando habla del poder del sujeto y las posibilidades de asunción de la identidad, que pueden conducir a grandes transformaciones organizacionales.

El sujeto y la subjetividad empiezan a emerger con fuerza en la escena administrativa, aún no tanto en la práctica como en la teoría, en la que cada vez más se escuchan voces que abogan por la aparición de un sujeto activo y protagónico que más que control necesita que se generen para él condiciones de posibilidad para desarrollar sus potencialidades y contribuir al logro de los objetivos organizacionales a la vez que logra los objetivos personales.

La teoría psicológica ha contribuido a reafirmar la concepción de un sujeto en ausencia de libertad y necesidad de control en la administración y a perpetuar el carácter instrumental de la gestión humana, toda vez que ha creado y desarrollado técnicas de carácter conductual para adaptar al individuo a la organización, para despersonalizar las relaciones de trabajo y para eliminar la subjetividad en los procesos inherentes a la gestión del talento humano.

La gestión humana se convierte en una herramienta de liberación del sujeto en la administración y a pesar de seguir siendo técnica e instrumental, desde ella se han empezado a hacer las reflexiones necesarias para encontrar el sujeto que desde la administración se ha negado desde su nacimiento hasta hoy.

El Método Científico o Administración Científica.

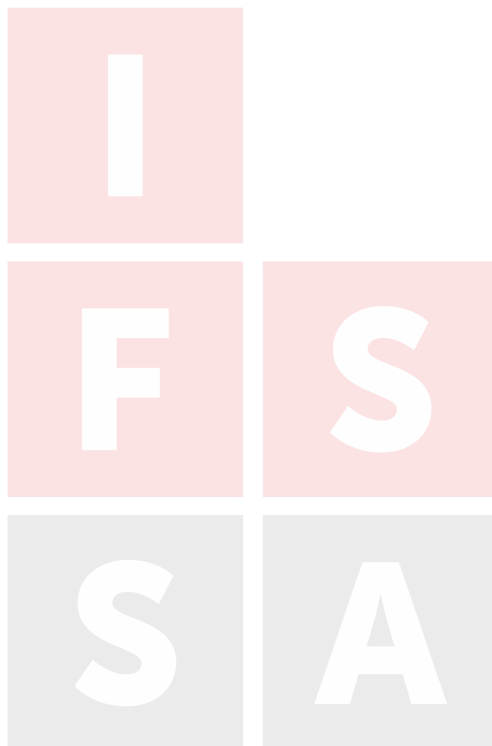
El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

A Esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

CARACTERISTICAS

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.



INSTITUTO DE
FORMACIÓN
SUPERIOR

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo ORT.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Principios de la administración científica de Taylor.

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

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

OTROS PRINCIPIOS IMPLÍCITOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA SEGÚN TAYLOR

Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.

Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.

Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.

Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.

Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.

Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.

Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

PERSPECTIVA:

Los principios de Taylor.

1. - Sustituir las reglas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. - Obtener armonía más que discordia en la acción de grupo.
3. - Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico.

4. - Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
5. - Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

Principio de excepción

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

Principios de eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.

Establecer el predominio del sentido común.

Mantener orientación y supervisión competentes.

Mantener disciplina.

Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.

Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.

Fijar remuneración proporcional al trabajo.

Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.

Fijar normas estandarizadas para el trabajo.

Fijar normas estandarizadas para las operaciones.

Establecer instrucciones precisas.

Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Ford adoptó tres principios básicos:

Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

AUTORES O EXPONENTES

FREDERICK TAYLOR

A él se debe que la administración se haya empezado a estudiar como materia separada y así poder aplicar la ciencia sobre ella para mejorarla de resultados, es también conocido como el "Padre de la Administración Científica".

Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Sus obras:

- "Principios de la administración pública".
- "Fundamentos de administración científica"
- "Las correas" y muchos tratados más.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

Principios Administrativos:

- 1.- Estudio de Tiempos y Movimientos
- 2.- Selección de obreros
- 3.- Responsabilidad compartida
- 4.- Aplicación a la administración

Mecanismos Administrativos:

1. Estudio de tiempos y movimientos
2. Supervisión funcional
3. Sistemas o departamentos de producción
4. Principio de la excepción
5. Tarjetas de inscripción
6. Uso de la regla de calculo
7. Estandarización de las tarjetas de instrucción
8. Bonificación de las tarjetas de instrucción
9. Estudio de las rutas de producción
10. Sistema de clasificación de la producción
11. Costo de la producción.

Su principal contribución fue en demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

HERRY RABINSON TOWNE

(1844-1924)

Towne fue el mediador para alcanzar el reconocimiento de Taylor y sus métodos. Fue también un innovador por su propio derecho, especialmente en sus intentos por mejorar los sistemas de jornada por trabajo a destajo. Abogo por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicio de diferentes compañías bajo la dirección de la ASME presentando así los Datos sobre los que podría basarse una ciencia administrativa.

HERRY LAWRENCE GANTT

(1861-1919)

Originario del sur de Maryland Estados Unidos obtuvo título de ingeniero conoció a Taylor en 1887 en la Midvale Steel Co. y a partir de esa fecha se convirtió en fiel discípulo y colaborador, sin embargo, Gantt prestó más atención en crear un ambiente que le permita obtener mayor cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para tal efecto estableció un sistema de remuneración a los obreros a los que llamo primas y tareas de Gantt.

Así mismo desarrolló métodos de adiestramientos de obreros para formarlos profesionalmente, su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar las cuales en la actualidad lleva su nombre.

FRANK BUNKER GILBREN

(1868-1924)

Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos. El llamó a estos elementos THERBLIGS denominación que utilizó por inversión de su apellido A cada elemento le asignó un símbolo y un color. Estos elementos eran

Buscar:

Coger

Seleccionar

Trasporte vacío

Trasporte c / carga

Sostener

Dejar carga

Poner en posición

Colocación previa

Inspeccionar

Montar

Desmontar

Utilizar

Espera Inevitable

Espera evitable

Plan

Descanso

Desarrollo un esquema de proceso, diagramas de flujo que permite estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones, mismas que se identifican como operación transporte inspección, demoras y almacenaje.

APLICABILIDAD DE LA TEORIA

Aplicaciones Actuales En Las Organizaciones

Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma ; de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y de la teoría moderna administrativa.

Definiciones Operacionales:

- a) Camas Disponibles: es el número de camas realmente instaladas en el Hospital en condiciones de uso para la atención de pacientes internados, Independientemente que estén ocupadas o no.
- b) Paciente-día: es el conjunto de servicios brindados a un paciente hospitalizado en el período comprendido entre la 0 y las 24 horas de un día censal.
- c) Día-cama disponible: es el período de 24 horas, durante el cual una cama del Hospital se mantiene a disposición para el uso de pacientes hospitalizados.
- d) Día de estada: es el número de días de permanencia en el hospital de un paciente egresado, comprendidos entre la fecha de ingreso y la fecha de egreso.

Indicadores de Rendimiento Hospitalario: a título de ejemplo se mencionarán algunos de ellos:

- a) Promedio días de estadía: es el número de días que en promedio estuvo internado cada paciente egresado:

Total días de Estadía / No. total de egresos

- b) Porcentaje Ocupacional: es el porcentaje de camas que en promedio estuvieron ocupadas diariamente durante un período:

Total de pacientes-días / Total de días-camas disponibles

- c) Giro de Camas: indica el número de pacientes egresados por cada cama en el período:

Total de egresados del período / Promedio de camas disponibles

Área Programática:

Es el ámbito geográfico de cobertura asignado a un establecimiento, para ejecutar el programa de atención médica y de saneamiento ambiental.

El área programática de cada Hospital se determina según distintas especificaciones, por ejemplo, la capacidad de sus servicios de implementar las actividades programáticas, la posibilidad de acceso geográfico de la población y la relación con otros centros asistenciales.

Debe distinguirse de la anterior a la denominada "área de influencia", determinada por la demanda espontánea y regular de pacientes residentes fuera del área programática.

El área de influencia, habitualmente es mucho más amplia que el área programática y deber ser tenida en cuenta en la programación de actividades hospitalarias.

ESCUELAS, ENFOQUES Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.

El reconocimiento de la importancia de la capacidad para dirigir es anterior a la historia escrita

Los primeros intentos de estudio sistemático de los principios de la dirección tuvieron lugar a fines del siglo XIX

Un escrito de Henry Towne de 1886 propone:

La dirección de empresas como área de estudio independiente, al mismo nivel que la ingeniería

Falta de bibliografía y de un ámbito de intercambio y estudio

Propuesta de creación de un centro para desarrollar una interpretación de la dirección industrial

La obra de Frederick Taylor:

Sus ideas se sintetizan en su libro “Los Principios de la Dirección Científica” (1911)

Serio cuestionamiento de las ideas tradicionales sobre dirección

“Revolución mental” en relación Dirección-Trabajadores, en base a una “reciprocidad de intereses”

Desarrollo de una “ciencia de la dirección”, de leyes y reglas claras

Selección, formación y desarrollo científico de los trabajadores

Cooperación entusiasta entre trabajadores y dirección

División de tareas entre trabajadores y dirección

La finalidad es maximizar la eficiencia productiva, mediante:

División sistemática de las tareas

Organización racional del trabajo

Cronometraje de las operaciones

Motivación mediante el pago de primas al rendimiento por encima de las pautas establecidas

En 1910, en una reunión de fleteros ferroviarios, se reconocieron los ahorros producidos por la Dirección Científica (allí se la bautizó así) y los medios difundieron ese hecho, en una amplia publicidad que le dio atención y apoyo

Lenin, en Pravda, hacia 1920, dijo que los rusos también debían adoptarla para mejorar su productividad

Aportes de Henry Gantt:

Henry Gantt fue un colaborador directo de Taylor, que aportó:

Un plan de retribuciones para el trabajo a destajo mediante primas

La gráfica Gantt para la planificación y el control de la producción

Una teoría de las dotes de mando

La idea del puesto de trabajo como fuente de ingresos y de placer

Los eficientistas:

Harrington Emerson estuvo influido por Taylor pero trabajó en forma independiente. Inició el movimiento eficientista, que terminaría tergiversando las ideas de Taylor por un exceso de explotación de la mano de obra en aras de la eficiencia

Sus principales aportes fueron:

La eficiencia como base de las operaciones y de los salarios

Los principios generales de la eficiencia

La eliminación de los desperdicios

Participó en la fundación de la Sociedad de Eficiencia (1913)

El trabajo de Frank y Lillian Gilbreth:

Estudios sobre movimientos y desplazamientos, para aumentar la producción reduciendo el esfuerzo

Clasificación de los desplazamientos manuales en 17 “therbligs” con sus tiempos

Estudios sobre psicología industrial, psicología de la dirección y en general, sobre el factor humano en la industria

Logros de la dirección científica hasta 1939:

Aceptación de la dirección científica como disciplina universitaria

Primer congreso de profesores de la materia

Primera asociación profesional de directores de empresas
Primeros textos sobre dirección de empresas

Aportes de Henry Farol:

Clasificación de la Ciencia de la Dirección en cuatro áreas, referidas a las funciones de la dirección:

Planificación
Organización
Mando
Coordinación y control

La Psicología industrial:

Walter Dill Scott: Cómo mejorar la eficiencia humana en la empresa (1911)
Hugo Munsterberg: La psicología y la eficiencia industrial (1913)
Aparición de numerosas revistas sobre dirección de empresas y psicología industrial

El gran aporte de Henry Ford:

Henry Ford (1863-1943), ingeniero e industrial, pinero de la industria del automóvil. Sus ideas, basadas parcialmente en Taylor, dominaron la industria hasta 1960 por lo menos, bajo el nombre de “fordismo”, y aún hoy conservan considerable vigencia:

La línea de montaje
La producción en serie
La estandarización e intercambiabilidad de las piezas
La exportación como medio de expansión comercial
Las técnicas agresivas de venta
La venta a crédito
La participación en las ganancias

Los estudios de Elton Mayo:

Estudios sobre los efectos de los cambios ambientales en la producción
Importancia de la motivación
Importancia de la comunicación
Creación de departamentos de administración de personal y de relaciones humanas

Aportes de Paul Holden y otros:

Primeros estudios empíricos en el área de la gerencia (1941) y sobre las responsabilidades gerenciales:
Planificación a largo plazo
Establecimiento de la estructura de la organización
Formación y desarrollo de todo el personal
Establecimiento de controles eficaces

Gardner y Simon:

Gardner se basó en los estudios de Mayo para elaborar una visión sistemática del factor humano en la industria
Simon publicó “El Comportamiento Administrativo” en 1947, un estudio pionero sobre los conceptos y marcos para la toma de decisiones, que fue básico para la introducción de métodos cuantitativos en la década siguiente

En los años 50:

Tres corrientes principales:

Aplicación de las ciencias del comportamiento a la dirección (Whyte, Bendix, Argiris)

Intentos de construir una teoría general de la dirección (Newman, Terry, Koontz, O'Donnell)

Desarrollos matemáticos y estadísticos de la Investigación Operativa (Morse, Kimball, McCloskey, Trefether)

En los años 60 y 70:

Es un período de convergencia de las diversas corrientes de pensamiento surgidas en las décadas anteriores
Se destaca el aporte de Douglas McGregor en el desarrollo de las teorías X e Y, sobre "la cara humana de la empresa"

Las ideas de Max Weber:

Max Weber, en su obra "Economía y Sociedad" plantea algunas observaciones sociológicas que ayudan a entender los fenómenos de las organizaciones y de su dirección, a partir del análisis que hace de las "regularidades probabilísticas" de los fenómenos sociales

Hay cuatro tipos de actividad:

Acción racional relacionada con un fin

Acción racional relacionada con un valor

Acción de motivación tradicional

Acción de motivación afectiva

Hay dos formas elementales de integración social:

Comunitaria: Por sentimiento de pertenencia (relacionada con las acciones tradicionales y afectivas)

Social: Por compromiso o coordinación de intereses (relacionada con acciones racionales)

Hay tres tipos de dominación legítima:

RACIONAL: Basada en la ley, con racionalización del derecho y organización burocrática

TRADICIONAL: Basada en la costumbre

CARISMÁTICA: Basada en el ascendiente personal

Aplicaciones de las ideas de Weber en la organización:

Las organizaciones empresarias o sociales, públicas o privadas, en general pertenecen al campo de la integración social por compromiso o coordinación de intereses, para acciones en relación a un fin, y su dirección es racional y maneja una estructura más o menos burocrática. El sentimiento de pertenencia, los valores, etc., aparecen en todo caso como complemento o refuerzo, no como esencia de la organización

NUEVAS CORRIENTES. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS.

No existe actividad humana más importante que la de dirigir

La tarea consiste en diseñar y mantener un entorno en el que individuos agrupados cumplen misiones y objetivos previamente seleccionados

El objetivo central es la productividad, o sea, lograr la meta propuesta a mínimo costo y máxima extensión y profundidad

Los conocimientos para dirigir tienen una gran importancia

La dirección es un arte; es pericia; es hacer a la luz de la realidad de una situación

La dirección como práctica es un arte; los conocimientos subyacentes son ciencia

Esa ciencia es aún poco desarrollada, pero sirve para mejorar la práctica

La ciencia está formada por conocimientos organizados

El método científico exige determinar los hechos, clasificarlos y analizarlos, identificar relaciones causales y verificar la exactitud de las generalizaciones

La teoría agrupa sistemáticamente conceptos y principios sobre un área significativa de conocimientos

La teoría de la dirección clasifica los conocimientos significativos y pertinentes para la dirección

Los principios de la dirección son descriptivos o predictivos, no prescriptivos

En la aplicación de la teoría a la dirección, los directivos deben compatibilizar los principios con la realidad

Las técnicas son métodos fiables para hacer las cosas y lograr un resultado determinado

Entre las técnicas más notables están la presupuestación, la planificación, el control, como la evaluación y revisión de programas, el camino crítico, y otras como el control de rentabilidad, la dirección por objetivos y el análisis mediante árboles de decisiones

Actualmente hay once escuelas o enfoques diferentes pero complementarios, en las teorías de la dirección:

El empírico o casuístico

El de comportamiento interpersonal

El del comportamiento de grupo

El de sistema social cooperativo

El de sistemas sociotécnicos

El de la teoría de la decisión

El de sistemas

El matemático

El condicional o dependiente de la situación

El de los papeles de la dirección

El de la teoría operacional

1. ENFOQUE EMPIRICO: Analiza la experiencia, en casos concretos
2. COMPORTAMIENTO INTER PERSONAL: La dirección es hacer cosas a través de las personas
3. COMPORTAMIENTO EN GRUPO: Estudia la dirección con modelos de comportamiento grupal
4. ENFOQUE DEL SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO: Estudia la dirección como interacción cooperativa de dos o más personas
5. ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIO TECNICOS: Estudia la influencia de los sistemas técnicos en los sistemas sociales
6. ENFOQUE DE SISTEMAS: La dirección como unidad compleja compuesta de sistemas: planificación, organización, control
7. ENFOQUE MATEMATICO: Uso de modelos matemáticos para representar relaciones o buscar el logro de objetivos
8. ENFOQUE SITUACIONAL: La actuación de los ejecutivos depende de un conjunto de circunstancias
9. ENFOQUE FUNCIONAL: Observa lo que los ejecutivos hacen realmente y sobre esa base resumen las funciones de dirección
10. ENFOQUE OPERACIONAL: Recopila los conceptos, principios, teorías y técnicas, de diversas disciplinas que apuntalan la práctica de la dirección
11. ENFOQUE DE LA DECISION: Analiza los factores que se toman en cuenta al elaborar una decisión

El autor de la bibliografía elegida sobre este tema se lamenta de este gran pluralismo teórico. ¿Es realmente así o son enfoques que se complementan y que en definitiva tienden a converger, e iluminan diversos aspectos de una realidad compleja?

Contexto actual de las empresas.

Revolución científico-tecnológica: aceleración de los procesos, etc.

Revolución de las expectativas: cambios en los consumidores

Sobreoferta de bienes y servicios

Capacidad productiva ociosa

Aumento de la competencia y turbulencia

Acortamiento del ciclo de vida producto

Fusiones, adquisiciones y alianzas

Los factores actuales de la competitividad.

Calidad de los productos o servicios

Calidad de la organización

Calidad de la organización

Calidad de los hombres: capacitación, participación, motivación

Ventajas para las empresas grandes.

Mayores economías de escala

Más recursos de marketing

Mayor disponibilidad de recursos financieros

Más habilidades de gestión

Más investigación y desarrollo

Más capacidad de distribución

Ventajas para las empresas pequeñas.

Creciente segmentación de los mercados

Competitividad mediante atención personalizada

Crecimiento del sector servicios

Dinamismo de los mercados

Desarrollos informáticos y comunicacionales

Innovaciones técnicas y servicios mercerizados

El post-fordismo.

Las ideas del fordismo siguen siendo parcialmente válidas, con el agregado de avances tecnológicos y de organización que han abierto nuevas posibilidades:

La producción flexible

El toyotismo

La automatización de procesos productivos

La producción globalizada

El trabajo en red de empresas

Principales aportes del toyotismo.

El sistema de suministros "justo a tiempo"

Las órdenes de producción traccionadas desde el cliente

La gestión de Calidad Total

La participación activa y creativa de los trabajadores

Los reconocimientos e incentivos
Jerarquía administrativa aplanada
Capacitación polifuncional de los trabajadores
Relaciones de asociación con los proveedores y distribuidores
Práctica intensiva de los “cinco ceros”: cero defectos, cero daños, cero inventarios, cero retrasos, cero papeleo
Nuevos modos de predicción del comportamiento de los mercados

Cambios en la organización interna.

Organización en torno a procesos
Jerarquía plana, con “empowerment”
Gestión en equipo
Medición de resultados por satisfacción del cliente
Recompensas basadas en los resultados de los equipos
Maximización de contactos con proveedores y clientes
Formación y retención de empleados

Las redes empresariales globales.

MALLA EN CADENA: Optimización mediante nuevas relaciones a lo largo de la cadena proveedor-cliente, como las franquicias
MALLA DE PROMOCION: Reunión de medios para un proyecto global común, como las joint ventures, etc.
MALLA DE DESARROLLO: Uniones entre diversas actividades y empresas para promover el desarrollo regional

La manufactura de clase mundial.

Alta tasa de rotación de inventarios
Bajísima tasa de defectos
Óptimos tiempos std de fabricación
Alta calificación técnica de su personal
Mejora continua de productos y procesos
Énfasis en la calidad y el cliente
Orientación a la acción y a la innovación

La organización en “centros”.

Permite definir áreas de responsables, de asignación de recursos, de planes, de objetivos, de presupuestos y costos, de beneficios
Centros de responsabilidad (personal)
Centros de costo (costos de producción)
Centros de beneficio (costos e ingresos)
Centros de inversiones (rendimientos)

La dinámica de grupos.

Estudios sobre grupos pequeños como totalidades estructuradas con objetivos definidos, en un campo dinámico de entorno; estudios iniciados por Kurt Lewin
Estudios sobre cohesión grupal, presiones, criterios, motivos y finalidades, dirección o liderazgo y logros del grupo, con posibilidad de obtener sinergia respecto de la simple suma de esfuerzos individuales
Mayor eficiencia del ambiente democrático, respecto del ambiente autoritario y del permisivo liberal

La interacción aumenta la eficiencia y el compromiso
Alta valoración del sentimiento de pertenencia al grupo
Facilitamiento de los cambios elaborados grupalmente
Mayor cumplimiento de las metas fijadas mediante discusión grupal

Los mecanismos de la gestión participativa.

PARTICIPACION: Pensante, volitiva y manual de todo el personal, de todos los niveles

CONDUCCION: Coordinación de esfuerzos, orientación, pero dejando espacio a la autonomía

DELEGACION: Capacidad de confiar parte de las decisiones y del control a los subordinados cercanos al lugar de la acción

TRABAJO EN EQUIPO: Interdisciplinario e interjerárquico, con sinergia y compromiso moral por sentimiento de pertenencia

RECONOCIMIENTO: Expresión de gratitud ante el desempeño superior en las diversas tareas, para estimular las conductas deseables. Hay diversas formas de reconocimiento: monetarios y no monetarios, por ejemplo

CAPACITACION SISTEMATICA: Como parte normal de la vida de trabajo, para actualizar la especialidad, lograr polivalencia y buen desempeño social, y encontrar posibilidades de aplicación

COMUNICACIÓN INTERNA: para compartir información significativa con el personal

COMUNICACIÓN EXTERNA: Para el buen diálogo con el contexto social

PARA MANTENER EN MARCHA ESOS MECANISMOS: Los recursos económicos que se recuperan por eliminación de los costos de no calidad deben usarse en bajar precios (para competir), en invertir (para la actualización tecnológica), en mejorar dividendos (para satisfacer a los accionistas), y en remunerar y premiar (para estimular al personal)

La dirección estratégica por visión compartida.

Es la más reciente manifestación de la gestión participativa

Principios fundamentales:

El contexto es imprevisible; hay que buscar y usar información a todo nivel

Es vital prestar un excelente servicio al cliente, en una relación de calidad

Hay que progresar continuamente y con rapidez, mejorar e innovar

Hay que darle campo de expresión al hombre total en la empresa

Protagonistas de la gestión:

El líder de la empresa, la persona que la integra y el equipo de trabajo

Elementos de su dinámica:

Visión y proyecto de futuro

Confianza en los hombres

Motivación y unidad de acción

Descentralización en profundidad

Una nueva cultura relacional y un nuevo liderazgo centrado en el hombre

¿Cuál Es El Origen De La Administración?

Al hablar del **origen de la administración** puede haber cierta confusión, pues podemos pensar en la primera vez que se usó la administración como tal o la administración como la conocemos ahora.

Se piensa que el pensamiento administrativo nace con el hombre, ya que en cualquier época de la historia ha existido la necesidad de tomar decisiones, coordinar y ejecutar. Desde tiempos remotos las civilizaciones han mostrado tendencias administrativas en la forma de organizarse como sociedad, en la recolecta de alimentos, en la construcción de edificaciones, etc.

Conforme al avance de la humanidad fueron quedando registros escritos de cómo lograr la eficacia empresarial. Sin embargo la historia empresarial y su administración tienen origen en una época más reciente, hasta dar con la administración que se conoce hoy.

Origen y evolución de la administración

Al hablar del origen de la administración es importante conocer sus antecedentes, historia y evolución, ya que cada civilización pasada ha contribuido con aportes específicos a mejorar esta disciplina hasta llegar a ser tal cual como es en la actualidad.

Época Primitiva

Las llamadas tribus nómadas cuyas principales actividades eran la pesca, caza y la recolección, estos eran asignados de acuerdo a la capacidad individual según sexo y edad. Los jefes de familia tenían autoridad para tomar decisiones importantes.

Época Antigua

Existen muchos fundamentos administrativos de esta época que aún se encuentran vigentes algunos de los más importantes fueron aportados en Grecia por sus filósofos reconocidos:

- Sócrates: Muestra la importancia del conocimiento técnico y la experiencia por separado.
- Platón: Muestra la importancia de las aptitudes de los hombres dando origen a la especialización.
- Aristóteles: Aporta conocimiento de cómo lograr un estado perfecto.
- Pericles: Presenta algunos de los principios básicos de la administración y la selección de personal.

Edad Media

Se debilita el centralismo, el proceso de descentralización se acentúa debido al crecimiento de instituciones con mayores privilegios. El feudalismo incorporo problemas de las organizaciones de gobierno y de negocios. La administración no tuvo gran importancia, ya que, los feudos delegaban sus actividades pero conservaban la autoridad.

Edad Moderna

Maquiavelo plantea los siguientes principios adaptables a la administración contemporánea:

- La estabilidad de una organización se logra cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos.
- Una persona puede emprender una organización, pero solo el trabajo de equipo lograra que la misma perdure.
- La autoridad de los líderes es importante para poder guiar a los subordinados.
- Una organización no puede ser cambiada del todo debe conservar parte de su estructura y algunas costumbres.

La revolución industrial

Fue una época importante por la aparición de inventos y descubrimientos. Se sustituyó al artesano por obreros especializados en grandes fábricas de producción en serie. SE caracterizo por la explotación del hombre por el hombre, la administración en sí no tuvo grandes avances o aportaciones.

Enfoque clásico

Marca la importancia de administrar el trabajo y las organizaciones y el trabajo de manera eficiente.

La administración científica

Es el enfoque de la teoría administrativa clásica, busca mejorar la eficacia de los trabajados a través del estudio científico de los métodos trabajo.

Sus principales representantes son:

- Frederick Winslow Taylor
- Los Gilbreth
- Henry Gantt

La administración burocrática

Trata la importancia que tiene el operar las organizaciones de manera racional y no desde los deseos arbitrarios de gerentes y propietarios. Su mayor representante fue: Max Weber.

La escuela del proceso administrativo

Se funda gracias a la necesidad de enseñar administración que vieron estudiosos como Henry Fayol, Chester Bernard, dicha escuela se centra en enseñar los principios administrativos pueden utilizarse para coordinar las actividades de las organizaciones.

Enfoque del comportamiento humano

Este se interesaba en encontrar las maneras más adecuada de utilizar los mecanismos productivos, incluyendo al individuo como mecanismos de producción.

Enfoque conductual

Destacaba la importancia de encontrar y comprender aquellos factores que afectan el comportamiento dentro de las organizaciones. Sus exponentes fueron: Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet, Elton Mayo.

Movimiento de las relaciones humanas.

Trata las necesidades de los individuos, dentro de la organización marcando la importancia de la superación personal. Algunos exponentes de este movimiento fueron: Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Enfoque cuantitativo de la administración

Enfatizo gerencialmente el mejor uso de los recursos de la organización, basado en métodos cuantitativos como la informática, la estadística y las matemáticas, para realizar una buena toma de decisiones y mejorar la productividad y eficacia de la organización.

La organización como grupos administrados.

Concepto de Organizar:

Organizar es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: Establecerla estructura y coordinar. Una vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a ser que cosa y cómo va a hacer la coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Organización conceptos:

- « Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituido para alcanzar fines específicos»
- « Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados»
- «La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue»

El propósito de la organización:

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Causa de la organización:

La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

La estructura de la organización – autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. **Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.** Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la ubicación por departamentos son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen unos principios como el principio de equilibrio, que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

El Estado:

Institución de instituciones – representa el órgano político jurídico llamado a regir los destinos de la humanidad y su evolución desde cualquier punto de vista de las diversas escuelas de pensamiento que tratan el estudio, ha sido pareja con el desarrollo social, político, cultural y económico de la comunidad en cuya representación se le ha confiado.

Características y Definiciones:

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración que a veces hacen confusas su clasificación. Sin embargo, la clasificación más común es aquella, que atiende al sector económico que sirve, es decir, ateniendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores.

Se distinguen tres tipos fundamentales de administración: Administración pública, privada y mixta de los cuales mencionaremos uno de ellos:

El Sector Público

En este sector todas las unidades se pueden colocar en diferentes niveles de acuerdo con la naturaleza de la institución de la cual forman parte.

En el Ámbito Central

Las instituciones que integran este nivel son las secretarías de estado o dependencias del ejecutivo federal.

Como órganos asesores aparecen 3 opciones de adscripción:

- Del secretario del ramo directamente
- De un subsecretario.
- Del oficial mayor

Se excluyen 2 ubicaciones como órganos de línea

- Como una dirección general de la oficialía mayor o de una subsecretaría
- Como una dirección de línea dependiente de esas mismas unidades

A nivel del gobierno estatal:

Las representaciones que se encuentran en este nivel son llamadas entidades federativas o de gobierno de los estados.

En su carácter de órgano asesor se le puede situar en dos instancias

- Adscritas a la oficina del gobernador

- Subordinada a un secretario estatal
- Con mando lineal se le puede colocar en dos áreas
- Como soporte del gobernador al nivel de la secretaria estatal
 - Como dirección bajo las órdenes de un secretario estatal.

Al Nivel Paraestatal

Las instituciones que forman parte de este nivel son las que se agrupan en torno a un sector administrativo. En calidad de órganos asesores se muestran 3 niveles de adscripción

- Como la unidad staff del titular de la institución
- Como unidad de apoyo de una subdirección divisional o su equivalente
- Como una unidad asesora de una dirección o gerencia de área.

Con autoridad de línea se les puede encontrar en tres puntos:

- Como dirección o gerencia del área
- Como subdirección divisional o su equivalencia

Como subgerencia o departamento

Evolución de las organizaciones:

La evolución de las organizaciones se remonta a la época de la segunda guerra mundial y sus efectos se extendieron a todos los campos. En lo político y económico, las organizaciones debieron afrontar un desafío importante. La conversión de sus economías de guerra en economías de paz, y la capacitación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a sus trabajos. La vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata siguiente al término de la guerra, determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones. El proceso de concentración económica lleva al oligopolio; paralelamente la influencia y denominación obtenidas en la contienda hace que dichas organizaciones se extiendan más allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la órbita de influencia. Esta expansión de las organizaciones trae aparejados problemas de varios tipos. Surge una problemática que denominaremos de estrategia y obliga a estructurar toda una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, de prospección y de control. La capacidad de decisión en el pasado estaba implícita detrás de las virtudes de un funcionario o un gerente, casi en función de aptitudes congénitas. En esta etapa, por el contrario, la capacidad decisoria concentra tal atención que se constituye en la más preciada y dilecta de las áreas de capacitación gerencial.

Grupos de interés

Internos de la organización. Apoyo en la revisión de las «tareas» y «Estructura» de la organización. Facilitación de contacto con otros sujetos que poseen recursos que puedan ser necesarios.

El de los grupos de interés, en cuanto a la ética el trato que la empresa debe dar a los grupos externos que se ven afectados por sus decisiones.

Competencia global:

¿Qué es competencia? :

- Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
- Son un conjunto de conductas tipo y procedimientos (razonamientos) que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.
- Son observables. En la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones test, las personas ponen en práctica en forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

- Representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.
- Las competencias se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión. Constituyen una categoría específica de características individuales que también se relacionan con los valores.
- También tienen un carácter “local”, es decir, dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y desarrolladas.
- Pero no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes.

Las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta transformación se describe como una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post moderno, donde podemos describir la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

Dentro de esta transformación el cambio en las organizaciones ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración. La primera es la creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global. Las organizaciones deben adaptarse con más rapidez y ser capaz de hacer bien más cosas. La segunda es un cambio fundamental en las tecnologías empresariales.

Las organizaciones tradicionales estaban diseñadas para manejar tecnologías basadas en máquinas, con una necesidad primaria de uso estable y eficiente de los recursos físicos, como en la producción masiva. Sin embargo, las nuevas organizaciones se basan en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas conceptuales. Más que luchar por alcanzar la eficiencia, cada empleado de las empresas basadas en el conocimiento debe aprender continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades.

En las organizaciones que aprenden, todos participan en la identificación y solución de problemas, lo que permite que la organización experimente, mejore e incremente su capacidad continuamente. En esta organización los empleados intervienen en la identificación de problemas, lo que se traduce en comprender las necesidades de los clientes

La revolución más reciente de la organización que aprende es que los empleados contribuyen a la dirección estratégica en una medida que no se había alcanzado antes. El personal identifica necesidades, de modo que la estrategia surge dentro de la visión global del futuro de la organización que comparten todos los empleados.

Además de una mayor responsabilidad de los empleados tanto sobre los medios como sobre los fines organizacionales, el cambio hacia una filosofía de organización de aprendizaje se asocia con un liderazgo reflexivo, una cultura fuerte, una extensa participación en la información y un cambio sistemático en las estructuras y sistemas formales. La organización que aprende utiliza la delegación de autoridad en un grado extraordinario.

En la organización que aprende, la unidad básica es los equipos multifuncionales. La gente trabaja junta para identificar necesidades y resolver problemas. Los líderes nacen con curiosidad y experimentan gusto por aprender, de modo que luchan por desarrollar esta motivación y curiosidad intrínsecas, que pueden llevar a un mejor desempeño.

UNIDAD 2: FUNCIONES BÁSICAS DE LA GERENCIA.

LA GERENCIA. FUNCIONES BÁSICAS DE LA GERENCIA. CONTROL. INTERNO Y EXTERNO.

LA GERENCIA.

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades. Ejemplos típicos de organizaciones privadas son las empresas, que se caracterizan por la búsqueda de clientes y una finalidad lucrativa, aunque hay empresas (unipersonales o familiares, muy pequeñas) que no pueden considerarse organizaciones, a causa de su estructura extremadamente simple.

Por otra parte, existen muchas organizaciones que no son empresas, por su origen y finalidad no lucrativa, y que actúan en el ámbito de la sociedad en general (las instituciones culturales y deportivas y las ONG's, por ejemplo) o del sistema de gobierno estatal, en cualquiera de sus niveles (una oficina de la Administración Pública, por ejemplo). Son realidades muy diversas, que tienen características peculiares, pero también podemos encontrar en su estudio muchos conceptos, principios y herramientas de validez general.

La administración es el proceso de coordinar las actividades de varias personas, en una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente. Es un proceso: o sea un conjunto de fases y actividades ordenadas de manera secuencial. El objetivo primario es lograr que un conjunto de personas realicen determinadas actividades en forma coordinada; de allí puede inferirse que los administradores deben obtener resultados a partir del trabajo de otros, antes que realizar ellos mismos esas actividades. De esa inferencia proviene la diferenciación entre directivos y operadores (u operarios). Un contenido fundamental de la administración es la idea de eficacia, o sea la medida en que se logran o no los objetivos previstos. Finalmente, otra idea central es la eficiencia, o sea la relación entre los resultados y los recursos consumidos para lograrlos.

En toda organización encontramos por una parte, empleados (operadores u operarios) que se encargan de la ejecución material de las tareas operativas de la organización, sin dirigir el trabajo de otros empleados; y por otra parte, personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás. Esos directivos son quienes se encargan de "administrar", o sea de lograr resultados eficaces y eficientes mediante el trabajo del resto del personal. En la práctica, y sobre todo en los más modernos modelos de gestión, esa división no es tan tajante: es frecuente que los directivos realicen cierta cantidad de tareas operativas y que los operadores tomen parte en alguna medida de las tareas administrativas.

Es frecuente representar a las organizaciones mediante la figura de la pirámide. En su base están los operarios, quienes ejecutan materialmente las tareas operativas y no tienen mando sobre otros. Los supervisores, o directivos de primer nivel, dirigen y controlan directamente el trabajo de los operarios. Luego se ubican los mandos medios, que supervisan a los supervisores; y en la cumbre de la pirámide se ubica la alta dirección, máxima responsable de la organización en su conjunto.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA GERENCIA.

La gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

Planificación: Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de

ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos.

Organización: Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades.

Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Dirección: Consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”.

Control: Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores.

Estas funciones son secuenciales, se realizan periódicamente, en momentos significativos de la vida de la empresa. En el resto del tiempo, los directivos realizan las llamadas funciones continuas:

Análisis de problemas: En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

Toma de decisiones: Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo.

El proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases: Identificación del problema - Desarrollo de las alternativas -Identificación de los criterios para decidir -Ponderación de los criterios para decidir -Evaluación de las alternativas -Selección de una alternativa -Implantación de la alternativa - Evaluación de la decisión

Comunicación: Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

La administración en alguna medida se personaliza en la presencia y acción de los directivos que la encarnan. El enfoque de las funciones quedaría incompleto sin una referencia a los roles o papeles que los mismos desempeñan habitualmente, y que se agrupan en tres tipos diferentes:

Roles interpersonales:

- Cabeza visible: Consiste en detentar la representación exterior de la organización, tanto frente a clientes, proveedores y terceros, como en actos protocolares y profesionales.
- Líder: Consiste en la responsabilidad de reclutar, seleccionar, interactuar y motivar a los empleados a su cargo, para asegurar su buen desempeño y el logro de los objetivos de la organización.
- Enlace: Consiste en el establecimiento de una amplia red de contactos y fuentes de información, internos y externos, para asegurar la relación positiva de la organización con su contexto y entre sus áreas integrantes.

Roles informativos:

- Monitor: Consiste en la búsqueda de información externa e interna, fiable, oportuna, organizada, pertinente y significativa (no accesoria) para los fines de la organización en su conjunto.
- Difusor: Consiste en la transmisión de información necesaria dentro de la organización, con adecuada circulación y llegada a las unidades de trabajo y las personas que necesitan de ella.
- Portavoz: Consiste en la transmisión de información hacia el exterior de la empresa, sobre sus planes y programas, como interlocutor de los otros actores del sector de actividad y del mercado en general.

Roles decisoriales:

- Emprendedor: Consiste en tomar la iniciativa y buscar oportunidades para la organización, adelantándose a los acontecimientos, promoviendo la innovación en los procesos y formas de gestión.
- Gestor de anomalías: Consiste en el análisis y búsqueda de solución de los problemas o al menos de su reenvío a los sectores de la organización que pueden encargarse de su solución.
- Asignador de recursos: Consiste en la asignación de los recursos disponibles a los diversos programas, unidades de trabajo y puestos, sobre la base del establecimiento de prioridades.
- Negociador: Consiste en la preparación y supervisión de los procesos de negociación internos y externos, y en fijar los límites de la negociación y las estrategias a seguir en ellos.

Gestión participativa y funciones gerenciales:

El ejercicio de funciones gerenciales, en el contexto de las nuevas modalidades de Gestión Participativa y Calidad Total supone un cambio fundamental respecto de las prácticas del pasado. Ahora está bien claro que un Gerente es una persona que obtiene resultados positivos para la misión de la organización mediante la coordinación del trabajo de otros, de modo que su principal rol no es hacerse temer u obedecer sino ayudar a crecer en capacidad técnica y humana a sus subordinados, coordinar sus labores dejando campo libre a la iniciativa creadora de los grupos e individuos, y relacionar a su gente con las otras estructuras de la organización para una integración funcional plena. Esto supone técnicas de conducción que hasta ahora eran poco comunes: delegación, descentralización, trabajo en equipo, comunicación amplia, etc.

La delegación supone la capacidad de confiar partes de la tarea a la resolución de los subordinados, de modo que la decisión y el control sobre la acción estén lo más cerca posible de los receptores de dicha acción, y la supervisión pueda entonces ejercerse por excepción. La delegación supone delegar autoridad, decisión y acción, pero no la responsabilidad por los resultados, la cual siempre se comparte. La delegación supone siempre un buen nivel de capacidad técnica y de relación humana.

El trabajo en equipo, cuando es bien realizado, genera una notable sinergia, con la cual el resultado del trabajo grupal es más que la simple suma de los aportes individuales de los miembros. Produce además un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas. En todo lo posible, el trabajo en equipo ha de ser interdisciplinario (hecho con el concurso de diversos especialistas) e interjerárquico (todos los niveles pueden hacer aportes pensantes a la solución de los problemas).

El reconocimiento es la gratitud expresada por la organización en forma concreta ante el desempeño superior de personas o grupos en el desarrollo de sus tareas habituales o de otras especiales, en particular en este último caso, cuando la labor desarrollada se ha traducido en una reducción mensurable de los costos de no - calidad. El principal objetivo del reconocimiento es reforzar la vigencia social, dentro de la organización, de los patrones de conducta que se consideran deseables. También es importante como medio para sostener el ánimo para la continuidad de los esfuerzos en pro de la calidad, así como producir sobre el resto de la organización un efecto - demostración que fomente la emulación sin despertar la envidia. Hay diversos tipos de reconocimiento: monetarios (comisiones, premios, participación en las ganancias, etc.) y no monetarios (públicos o privados, a individuos o grupos).

Gestión participativa y liderazgo:

La conducción por liderazgo entraña un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una orientación de la marcha de los asuntos y eventuales intervenciones directivas para zanjar problemas puntuales, pero siempre dejando a los integrantes del grupo el mayor espacio posible para moverse con autonomía en procura de realizar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo.

Los principales aspectos hasta aquí mencionados convergen en la gestión participativa, que implica, no un mero cambio de técnicas de gestión, sino un cambio cultural profundo: la cultura nueva de una empresa centrada en los clientes, orientada por la calidad como criterio para lograr eficiencia y competitividad; calidad realizada por la participación activa de todo el personal.

Ahora bien; como se mantiene en marcha esa rueda virtuosa de realizaciones, que significan ciertamente un esfuerzo? En la actividad privada, la gestión participativa lleva a una mejora continua de la organización en su calidad, productividad y competitividad, por medio de una gradual y constante disminución de los costos de no - calidad, lo que significa un incremento de los beneficios económicos, que deben ser prudentemente distribuidos en bajar los precios, para aumentar la competitividad; invertir, para mantenerse técnicamente actualizado y bajar aún más los costos; ganar, para satisfacer a los accionistas; y remunerar y premiar, para satisfacer y estimular al personal. Por otra parte, la participación creativa mejora la calidad de la vida laboral. La convergencia de ambos aspectos permite rescatar la esencial dignidad del buen trabajo...y mantiene la rueda girando.

CONTROL INTERNO Y EXTERNO

El control de desempeño

El objetivo principal del control de desempeño es la regulación de los resultados generales de una organización. Cabe hacer aquí dos observaciones importantes:

- Los sistemas de control de desempeño siguen el diseño del agrupamiento de las unidades de la organización, para las que establece metas y controla su logro.
- El control de desempeño se ocupa de los resultados generales en períodos amplios, no de decisiones específicas en momentos puntuales.

Los sistemas de control de desempeño son más efectivos en organizaciones cuyas unidades están agrupadas con criterios de mercado.

Los propósitos de los sistemas de control de desempeño son los siguientes:

- Medir: Señalar avances o retrocesos en la actuación de las unidades y tomar, si corresponde, medidas correctivas.
- Motivar: Lograr un desempeño creciente y superior, mediante la dirección por objetivos. Esta motivación plantea algunos problemas:
 - Que se determinen metas bajas, demasiado fáciles de lograr.
 - Que se distorsione la información sobre resultados.
 - Que los resultados no se logren por causas totalmente ajenas a la gestión de la organización.

El planeamiento de la acción

El sistema de planeamiento de la acción es más adecuado para organizaciones cuyas unidades están agrupadas con criterio funcional. Cabe hacer aquí dos observaciones importantes:

- El planeamiento de la acción no respeta la autonomía de las unidades ni sigue el diseño del agrupamiento de las mismas.
- El planeamiento de la acción impone decisiones y acciones a realizar en momentos específicos; y la formalización de comportamientos impone los medios para ejecutarlas.

La formalización del comportamiento diseña la organización como sistema integrado, pero solamente para sus actividades rutinarias. El planeamiento de la acción hace lo mismo, pero para las actividades no rutinarias.

Relación entre ambos sistemas

El control de desempeño es un sistema articulado de objetivos generales, sub.-objetivos, presupuestos, planes operativos, que desembocan en acciones. El planeamiento de la acción es un sistema articulado de planes estratégicos, programas o proyectos específicos, especificaciones operativas, que desembocan en acciones. Estos dos sistemas están interconectados en varios niveles:

- Entre los objetivos generales de desempeño y los planes estratégicos.
- Entre los sub.-objetivos o presupuestos y los planes estratégicos.
- Entre los sub.-objetivos o presupuestos y los proyectos específicos.
- Desde los presupuestos hacia los planes operativos.

Otro cruce importante entre ambos sistemas es la retroalimentación general que se hace desde el control del desempeño hacia el planeamiento de la acción.

Los sistemas de planeamiento y control en relación con las diversas partes de la organización

En las diversas partes de la organización se encuentran varias formas de estos sistemas. El planeamiento estratégico predomina en la cumbre estratégica; la programación en la línea media; los programas de producción en el núcleo operativo. El control de desempeño, en cambio, se aplica en unidades de todo nivel.

El control de desempeño se aplica más a unidades que a personas; sobre todo cuando más globales son sus responsabilidades. La tecnoestructura, que es quien diseña estos sistemas, está en general poco controlada por ellos. En las unidades que forman parte del staff de apoyo, el control es muy variable. Las unidades relacionadas con la producción cuantificable, tienen control de desempeño. Otras unidades, muy interdependientes, aplican el planeamiento de la acción.

El proceso de la planificación.

El proceso de planificación consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones: 1) evaluar las condiciones actuales, 2) determinar objetivos y metas, 3) establecer un plan de acción, 4) asignar recursos, 5) ejecución y 6) control.

ETAPA 1. EVALUAR LAS CONDICIONES ACTUALES.

Esta evaluación incluye los recursos de la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los factores competitivos. En la planificación estratégica se adopta una visión panorámica del entorno de la organización. Los planes estratégicos expresan la finalidad de organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas amenazas.

ETAPA 2. DETERMINAR OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos deben ser desafiantes, relevantes y bien enfocados.

Las metas hacen referencia a los que es importante para una organización y dan al personal de plantilla un sentido de propósito.

ETAPA 3. ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN

Para el logro de los objetivos se necesita un plan de acción, en el cual se especifiquen las acciones que han de llevarse a cabo. Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. los cursos de acción bien planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas, y suelen diferenciarse en razón de su ámbito y de su marco temporal.

ETAPA 4. ASIGNAR RECURSOS

Asignar recursos está relacionada con la presupuestación y posterior entrega de recursos. Los recursos se definen como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con lo que cuenta una organización. Un presupuesto es una cantidad predeterminada de recurso relacionada con una actividad. Existe una relación entre la presupuestación como técnica de planificación y la presupuestación como técnica de control.

ETAPA 5. EJECUCIÓN

La ejecución tiene que ver con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación.

ETAPA 6. CONTROL

Se debe controlar la decisión de planificación. la organización ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, o en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos.

Formulación de Objetivos.

Las empresas y las personas deberían establecer objetivos al iniciar cualquier tipo de proyecto, pero ¿cómo definirlos de la mejor manera para que se conviertan en metas alcanzables y para que no se tornen en simples sueños o quimeras? La siguiente es una fórmula sencilla, consistente en siete pasos, que seguramente ayudará a resolver esa inquietud.

Paso 1. Identificación del objetivo(s)

Aunque parece muy elemental, los siguientes aspectos fundamentales en la identificación de objetivos generalmente son descuidados:

- Los objetivos deben ser SMART: **específicos, medibles, alcanzables (asignables), relevantes y temporizados**
- Deben establecerse positivamente

El primer aspecto, objetivos SMART, es clave cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en qué proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados...

Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados, “La utilidad de 100 mil dólares en el tercer trimestre permitirá el crecimiento del precio de nuestra acción en un 5%”, así se enfatiza en el logro de los objetivos.

Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

Paso 3. Fijación de límites de tiempo

Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días) trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante. Si iniciamos un proyecto que busca reducir costos en la planta de producción, su duración es de tres meses y el objetivo es disminuir los costos en 150 millones al cabo de los tres meses, resultará menos agobiador si tratamos de disminuir 50 mensuales, 25 quincenales, 12,5 semanales y 1, 67 diarios.

Paso 4. Identificación de los principales obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado del proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

Paso 6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas, la dirección comercial y el departamento de servicio al cliente deban adelantar la tarea...

Paso 7. Desarrollo del plan de acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, la verdad es que el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones.

Las decisiones administrativas.

Se considera como toma de decisiones, al proceso sistemático y racional, que a través del cual se selecciona un curso de acción entre dos o más alternativas, para obtener el resultado más óptimo.

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de los mismos y mantener una producción de trabajo satisfactoria, requieren tomar decisiones. La selección, de la alternativa que dé mejores resultados, está basada en ciertos criterios; tales como ganar una mayor participación en el mercado, reducir costos, ahorrar tiempo, aumentar volumen o incrementar el prestigio dentro de una empresa.

Como bien nos podemos dar cuenta, la toma de decisiones, penetra a toda la administración, existe en todas las partes de una empresa y trata de todos los temas posibles; aunque claro está, que siempre va a estar relacionada con un problema, una dificultad o un conflicto.

Se dice, que la toma de decisiones está vinculada con problemas de decisión, ya que la misma requiere que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección. Tenemos la información y el material predictivo, pero aún no tenemos la respuesta de que hacer.

LA TOMA DE DECISIONES Y LAS ALTERNATIVAS

En primer lugar tenemos que, una alternativa es la posibilidad de elegir entre opciones o soluciones diferentes. La toma de decisiones implica dos o más alternativas, ya que si solo existiera una sola de ellas, no habría ninguna decisión que tomar.

Para tomar la decisión de cual alternativa, estas tienen que ser evaluadas en términos de sus probables resultados respectivos, pero determinar los méritos relativos presenta usualmente verdaderas dificultades. Normalmente, existen aspectos tanto convenientes como inconvenientes en toda alternativa, pero estos deben reconciliarse en alguna forma satisfactoria para el gerente, cuyo es el que en la mayoría de los casos, es el que tiene la última palabra dentro de una empresa.

Cabe destacar que las alternativas, están basadas en valores, sean estos económicos, psicológicos, sociales o políticos, de los cuales también van a depender que cual alternativa escoger.

Es importante mencionar, que la habilidad para separar determinadas alternativas que sean las más importantes y concentrarse en el esfuerzo de decidir entre ellas, es una marca común de las grandes empresas que han tenido éxito. Esta habilidad también ayuda a eliminar las alternativas menos atractivas, lo mismo que las que no sean prácticas que el gerente de una empresa siga con sus recursos particulares.

BASES CUANTITATIVAS Y NO CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La selección de una base cuantitativa o no cuantitativa para la toma de decisiones, es individual, por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles. A continuación, la descripción de cada una de ellas:

BASE CUANTITATIVA

Muchas decisiones en la administración, están determinadas por características cuantitativas, que representan una parte importante del estudio de la administración moderna. Las técnicas cuantitativas buscan apoyar la habilidad administrativa, proporcionando la máxima racionalidad. Los siguientes medios cuantitativos que se toman en consideración para la toma de decisiones son los siguientes:

- **Investigación de operaciones:** la investigación de operaciones consiste en reunir los datos existentes sobre un problema específico, del procesamiento de estos datos, y a partir de ellos, resolver los reportes cuantitativos sobre los méritos relativos de los varios recursos potenciales de acción. Los pasos de las operaciones que se llevan a cabo en esta base son: enunciar con precisión el problema, reunir los datos pertinentes, crear un modelo matemático válido para las fuerzas o valores pertinentes involucrados, sustituir los datos en el modelo y cálculo de los resultados bajo diversas circunstancias, selección del curso de acción óptimo, y finalmente, seguir la validez del modelo con la obtención de nuevos datos. La investigación de operaciones puede determinar la habilidad mínima de los materiales necesarios para satisfacer los requisitos de la producción, cuando y que pedir, y la manera en la cual disponer más provechosamente de un inventario.
- **Programación lineal:** la programación lineal es un conjunto de técnicas racionales de análisis y de resolución de problemas que tiene por objeto ayudar a los responsables, en este caso el gerente, en las decisiones sobre asuntos en los que interviene un gran número de variables.
- **Simulación:** esta consiste en crear una abstracción de la realidad y hacer un tiro simulado al problema, ejecutando todo el experimento o proceso para observar el efecto de las variables en el resultado final. Se construye un modelo basado en datos empíricos y se sujeta a las mismas influencias que en la práctica real. Este modelo de la simulación, no se usa para lograr la optimización; es desde el punto de vista básico un enfoque de tanteo para problemas complejos.
- **Montecarlo:** éste, es un modelo simplificado de la simulación. Es un medio de tanteo para ver qué sucedería cuando ciertos eventos, normales y anormales, se presentan. Este enfoque es predictivo y dice lo que probablemente sucederá en los eventos reales sin analizar los eventos comparables existentes. Esta técnica es fácil de entender y de usar.
- **Líneas de espera (filas):** esta técnica consiste en minimizar pérdidas para una empresa, ya que una línea de espera son aquellas largas colas que se hacen en un establecimiento para la obtención de un producto o un servicio, cuya espera puede traer desventajas para la empresa, ya que hay fugas de clientes porque no les gusta esperar, desprestigio de la empresa, entre otras. Todo radica en simular el proceso de atención y encontrar la distribución de probabilidad adecuada para lograr modelar el problema, que por cierto será muy distinto dependiendo de la industria que hablemos (sea banco, automercado, farmacia, etc.). Este problema en sí no es fácil dado que existen muchas variables que no son controlables o son exógenas, es decir no dependen de nosotros, por ende la incertidumbre aumenta.

- **Teoría de juegos:** esta técnica trata, en determinar el curso de acción de una empresa que este en competencia con la nuestra, para ver qué decisión tomar que sea la más justa para la compañía. En poner en práctica esta técnica, proporciona al gerente de una empresa, práctica, conocimiento y la oportunidad de mejorar las acciones administrativas al igual que a decidir cursos de acción a partir de situaciones típicas que se experimentan en la actividad administrativa diaria.

BASE NO CUANTITATIVA

Los medios no cuantitativos, son aquellos que están enfocados en los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. Las bases no cuantitativas son altamente personales, ampliamente conocidas y está considerada como la manera más natural de tomar decisiones. Existen cuatro técnicas fundamentales para tomar decisiones administrativas no cuantitativas; que son las siguientes:

- **Intuición:** esta técnica está caracterizada por el uso de corazonadas y sensaciones internas del individuo que va a tomar la decisión; también se ve influenciada por opiniones y sugerencias de otros, que afectan el formato psicológico a la hora de que alternativa escoger. Es muy probable que el individuo que va a decidir, esté influenciado también, por los conocimientos, entrenamiento, antecedentes y experiencias que haya tenido en el pasado. En conclusión, esta técnica es basada en tomar la decisión que mejor le favorezca al gerente de una empresa.
- **Hechos:** cuando se utilizan los hechos a la hora de tomar una decisión, tiene sus raíces en datos objetivos, y esto implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación en particular. Sin embargo, los hechos no siempre están disponibles; conseguirlos puede costar demasiado y ser una tarea difícil o requiere de mucho tiempo para conseguirlos. Por lo general, para la utilización de ésta técnica, se requiere experiencia, imaginación y convicciones para interpretar los hechos en su propia perspectiva y saber usarlos con ventaja.
- **Experiencia:** a la hora de tomar una decisión, casi siempre se pone en práctica las experiencias pasadas. El principal valor de la experiencia en la toma de decisiones, es la formación de una habilidad para discriminar y generalizar situaciones. En esta forma, las situaciones similares junto con sus decisiones, al igual que las situaciones diferentes y sus decisiones, pueden reconocerse y evaluarse.
- **Opiniones consideradas:** esta base particular se distingue de las demás, por el uso de la lógica detrás de la decisión, lógica que es explícita y que se deriva de un cuidadoso análisis de la situación. Para hacer esto, se reúnen estadísticas y se relacionan con los resultados obtenidos.

MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Todas las decisiones, sea que estén basadas en bases cuantitativas o no cuantitativas, emplean ciertos procesos que ponen en práctica los gerentes de las industrias. Como vale la pena destacar las siguientes:

KEPNER - TREGOE

Éste, es un análisis bien sincronizado y documentado de las causas raíz y un método especial para la toma de decisiones. Es un acercamiento consiente, paso a paso, para sistemáticamente solucionar problemas, tomar buenas decisiones, y analizar riesgos. Los pasos que Kepner - Tregoe establece, son los siguientes:

- ☐ Primero deben establecerse los objetivos de una decisión.
- ☐ Se clasifican los objetivos por su importancia.
- ☐ Se desarrollan las acciones alternativas.
- ☐ Se evalúan las alternativas contra los objetivos establecidos.
- ☐ La elección de la alternativa que mejor pueda lograr todos los objetivos representa la decisión provisional.

- ☐ Se explora la decisión provisional para futuras consecuencias adversas.
- ☐ Los efectos de la decisión final son controlados emprendiendo otras acciones para prevenir posibles consecuencias adversas que se conviertan en problemas, y cerciorándose de que las acciones decididas se lleven a la práctica.

Estos fueron los pasos que Kepner - Tregoe enfatiza que son la forma más efectiva de resolver un problema, (prever y prevenir las consecuencias adversas que suelen producir las decisiones).

REVISIÓN DE ARCHER

Archer, es el creador de uno de los resúmenes de los procesos de la toma de decisiones más efectiva, que lo emplean la mayoría de los gerentes, supervisores y ejecutivos actuales dentro de las empresas. Archer dice, que los gerentes que tienen un mejor éxito a la hora de tomar decisiones, es porque se basan en un modelo de nueve pasos: Vigilar, definir, especificar, diagnosticar, desarrollar, establecer en práctica, evaluar, elegir, y decidir. Este modelo para la toma de decisiones, ha sido enseñado a miles de supervisores y gerentes, tanto de empresas privadas como gubernamentales.

LA ADMINISTRACIÓN POR DECISIONES

Charles Ford es partidario de que desaparezca la administración por resultados, y sugiere que se reemplace por un sistema de toma de decisiones que sea efectivo, sencillo y directo. El propone que se ponga en marcha, un concepto provocativo para considerarlo en conjunción con el modelo de Kepner - Tregoe y el proceso de Archer.

LA PROBABILIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

La probabilidad, denota el grado en que un individuo cree en la verdad de un enunciado declarado. En otro sentido, la probabilidad significa la frecuencia relativa con el cual ocurra un evento específico cuando una acción se cumple muchas veces. El uso de la probabilidad en la toma de decisiones, algunos la consideran como un tanto de matemática en la administración; calcular la probabilidad de ciertos eventos y proporcionar una estimación de la utilidad o pérdida derivada de una decisión, ayuda al gerente a elegir la mejor selección para un conjunto de circunstancias dadas. Además, el conocimiento de la probabilidad ayuda a formar conclusiones efectivas, partiendo de la evidencia que primeramente parece ser insuficiente o inadecuada. Esto implica el muestreo y el uso de pequeñas cantidades de datos para representar su totalidad.

ÁRBOL DE DECISIÓN

Un árbol de decisión es un modelo de predicción utilizado en el ámbito de la inteligencia artificial, dada una base de datos se construyen diagramas de construcciones lógicas, muy similares a los sistemas de predicción basados en reglas, que sirven para representar y categorizar una serie de condiciones que ocurren de forma sucesiva, para la resolución de un problema. Un árbol de decisión tiene unas entradas las cuales pueden ser un objeto o una situación descrita por medio de un conjunto de atributos y a partir de esto devuelve una respuesta la cual en últimas es una decisión que es tomada a partir de las entradas. Los valores que pueden tomar las entradas y las salidas pueden ser valores discretos o continuos. Se utilizan más los valores discretos por simplicidad, cuando se utilizan valores discretos en las funciones de una aplicación se denomina clasificación y cuando se utilizan los continuos se denomina regresión. Un árbol de decisión lleva a cabo un test a medida que este se recorre hacia las hojas para alcanzar así una decisión. El árbol de decisión suele contener nodos internos, nodos de probabilidad, nodos hojas y arcos. Un nodo interno contiene un test sobre algún valor de una de las propiedades. Un nodo de probabilidad indica que debe ocurrir un evento

aleatorio de acuerdo a la naturaleza del problema, este tipo de nodos es redondo, los demás son cuadrados. Un nodo hoja representa el valor que devolverá el árbol de decisión. Y finalmente la ramas brindan los posibles caminos que se tienen de acuerdo a la decisión tomada.

¿QUIÉN DEBE TOMAR LAS DECISIONES?

Para una situación dada, la decisión es el resultado de los esfuerzos de una persona o de un grupo de personas. El enfoque que se emplee depende de las circunstancias. Es común el enfoque individual cuando la decisión es adecuadamente fácil de alcanzar. En la misma forma, cuando el grupo cuenta con pocos conocimientos o antecedentes en el área del tema, o la acción es de emergencia, probablemente sea superior al enfoque individual. En contraste, las decisiones tomadas en grupo designadas en ocasiones como decisión participativa o administración participativa, han llegado a ser populares. Este arreglo ayuda a desarrollar a los miembros del grupo y les da oportunidad de emitir sus opiniones con relación a los asuntos que afectan a su trabajo.

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativa, es decir deben tomar decisiones. La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones. En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual. Las percepciones se vuelven importantes al recibir una persona mucha información, de la cual solo alguna es importante, esas son precisamente las que las percepciones determinan. Las personas deberían desenvolverse a fin de maximizar un resultado, empleando en todo momento la racionalidad, pero cabe destacar, que también se deben regir por una serie de pasos si quieren lograr escoger la mejor alternativa, entre los cuales están: precisar el problema, identificar los criterios de identificación, distribuir ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluarlas, y tomar la mejor de ellas.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Algunos señalan que la toma de decisiones en grupo van hacia un pensamiento administrativo integrado. Alegan que las decisiones deben ser tomadas por quienes posean información adecuada, criterios y fuerzas. Por lo general el grupo que toma decisiones pueden estar formados por comités, de los cuales pueden variar ampliamente, que claro está que son altamente satisfactorios, pero sus decisiones y sugerencias, suelen originarse como resultado de un compromiso y están basadas no en lo mejor sino en el promedio sobre el cual los miembros pueden estar de acuerdo. Es rara la organización que no emplea comités en alguna ocasión, fuerzas de trabajo, planes de revisión, equipos de estudio o grupos similares como medios para tomar decisiones. Es importante señalar, que las decisiones en grupo proporcionan información más completa. Hay algo de verdad en el axioma de que dos cabezas piensan más que una. Un grupo proporcionara gran variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisiones, lo que no sucede con un individuo que actúa solo. Los grupos también generan más alternativas. Debido a que los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un individuo por separado.

UNIDAD 3: PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

Principios de la organización formal.

Los principios o claves teóricas de la organización son aquellos criterios que han prevalecido a lo largo del tiempo, en la práctica de las organizaciones, que aún hoy, cuestionados y relativizados, sirven para entender el funcionamiento de las organizaciones formales. Los principios más conocidos son los siguientes:

- La división del trabajo y la especialización organizacional: Consiste en dividir el trabajo en tareas especializadas, y la organización en distintos departamentos. Clásicamente, la departamentalización era considerada una “división natural” del trabajo, que repartía las funciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Hoy hay una fuerte tendencia, no a eliminar los departamentos, pero si a “derribar las barreras” entre ellos, fortaleciendo los procesos transversales “creadores de valor”, confiando en que las nuevas posibilidades informáticas permiten mantener la coordinación y el control jerárquico en esas condiciones.
- El principio de jerarquía: Este principio establece que la responsabilidad y la autoridad deben fluir desde arriba hacia abajo en la organización, según una clara diferenciación jerárquica. Este principio se complementa con el criterio de la unidad de mando, según el cual cada subordinado tiene un solo superior, para evitar superposiciones de órdenes. Un aspecto clave es la determinación de la cantidad óptima del número de personas que un jefe puede supervisar con eficacia. Este principio está actualmente bastante relativizado por el predominio de nuevas ideas sobre organización: achatamiento de la pirámide, descentralización, delegación, “empowerment”, etc.
- Autoridad, obligación y responsabilidad: Según este principio, la autoridad es conferida por el puesto, no por quien lo ocupa, y la relación entre autoridad y responsabilidad es muy estrecha. La responsabilidad asignada a un individuo para lograr un objetivo determinado, debe ir acompañada por la atribución de la autoridad correspondiente, y esa atribución implica una obligación del individuo hacia la organización.
- Amplitud o ámbito de control: Se refiere al número de personas que cada jefe puede controlar de manera eficaz y a las áreas de actividad que tiene asignadas para su control. Este principio es impactado actualmente por las ideas vigentes en la moderna administración sobre intercontrol y autocontrol, en forma coherente con las difundidas prácticas de descentralización y delegación.
- Línea y staff: En las organizaciones más complejas, se precisan personas con conocimientos y funciones muy especializadas, cuya misión es ayudar a otros a hacer su tarea. Existen tareas básicas ejecutadas por operarios y orientadas y controladas por personal directivo “de línea”, mientras que el personal “staff” ayuda y asesora en aspectos particulares al personal de línea. Esta diferenciación, entre otras, tiende a volverse borrosa actualmente, por los nuevos conceptos sobre trabajo integrado en equipo y desarrollo de la polivalencia funcional.

Criterios de organización

Departamentalización: La estructura organizativa puede definirse como el conjunto de las posiciones que cada uno ocupa en la organización y el modo en que las personas se comunican y coordinan sus actividades. Esa estructura, por una parte, establece la jerarquía de la autoridad, como base de la coordinación mediante supervisión directa, y por otra parte, define el modo en que los distintos puestos de trabajo se agrupan en unidades y departamentos. Ese agrupamiento puede responder a razones históricas, de conveniencia, etc., pero en general significan cierto grado de especialización funcional o delimitación de áreas de acción. Ese proceso de conformación estructural es conocido bajo el nombre de departamentalización.

Al frente de cada unidad o departamento suele haber un jefe o coordinador, cuyas funciones principales suelen ser:

- Orientar la labor interna del grupo en función de los objetivos generales y del rol asignado al equipo.
- Mantener el encuadramiento disciplinario y el desarrollo laboral de los integrantes del grupo.
- Vincular jerárquicamente al grupo con las demás unidades de la organización.

La idea de la departamentalización, como estructura jerarquizada conformada por diversas unidades o departamentos, que agrupan a las personas integrantes de la organización, suele representarse gráficamente, para mayor claridad de comprensión, mediante el organigrama, que expresa tres aspectos fundamentales:

- Las relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización.
- Las unidades y departamentos que componen la organización, con indicación genérica de sus funciones.
- La forma de relación jerárquica entre esas unidades o departamentos.

En la actualidad esa forma de entender la departamentalización está modificada (si bien no sustituida) por la fuerte tendencia a reforzar los procesos transversales, que “atraviesan” la organización y dan lugar a estructuras de tipo matricial, donde a la clásica división departamental de funciones se le superpone una organización por “línea de actividad” o por “línea de productos o servicios” que elimina las barreras “feudales” entre departamentos y plantea la necesidad de nuevos modos de mantener la coordinación, mediante sistemas informáticos integrados, capaces de procesar y ofrecer información “en tiempo real” sobre los procesos en curso.

Centralización y descentralización: La centralización y la descentralización son dos modelos, principios o tendencias organizacionales. Ambos enfoques coexisten con frecuencia en una misma organización. Las organizaciones reales combinan ambos principios, y los procesos de cambio refuerzan a uno de ellos y debilitan al otro. En palabras simples, la centralización consiste en dar solamente un poder mínimo a los órganos periféricos; y la descentralización consiste en dar solamente un poder mínimo a los órganos centrales.

En la actualidad, la tendencia dominante es hacia la descentralización, en parte por imperio de normas constitucionales; en parte porque a partir de cierto tamaño y complejidad es indispensable transferir funciones desde el centro a la periferia de los sistemas; y sobre todo porque los progresos de la tecnología informática y comunicacional ha hecho posible descentralizar funciones y decisiones y a la vez mantener la coordinación y el control centralizados, mediante el flujo y procesamiento continuo de información estratégica en tiempo real. Son ejemplos típicos de instituciones descentralizadas los estados federales, las confederaciones, las regiones, provincias, municipios y comunas dotadas de diversos niveles de autonomía. La descentralización está asociada frecuentemente con la lucha por las autonomías locales, en contra de las tendencias concentradoras y unificadoras de los poderes centrales del Estado. Se la vincula con ideologías “progresistas” y se la considera como expresión del Estado-comunidad y no del Estado-persona. En cuanto implica siempre una distribución de poder en la sociedad, por vía de la participación, es vista como un camino de libertad y una afirmación del pluralismo.

Hay que tener en cuenta ciertas precisiones conceptuales:

- La descentralización propiamente dicha implica transferencia a la periferia de poder de decisión y de manejo de recursos; cuando solamente se ubica la función o tarea más cerca de los destinatarios, se habla de desconcentración.
- La descentralización política implica cierto grado de autorregulación normativa, como es el caso típico de las autonomías locales de las provincias, municipios y comunas; la descentralización administrativa o burocrática, en cambio, es solamente una delegación de tareas o actividades.

- La descentralización por servicios se refiere a la creación de órganos autónomos especializados en el cumplimiento de una determinada función compleja.

Osborne y Gaebler, en su conocida obra “La Reinención del Gobierno” sostienen que en las actuales condiciones de información ilimitada, comunicación instantánea, personal burocrático más capacitado y rápido cambio de las circunstancias y condiciones del contexto, es necesaria la mayor descentralización, y que hay que desplazar muchas decisiones a la periferia de los sistemas, allanar las jerarquías y dar mando a los empleados. Según estos autores, las instituciones descentralizadas presentan numerosas ventajas:

- Son más flexibles y responden con rapidez a las circunstancias cambiantes y a las necesidades de los ciudadanos.
- Son más eficaces, porque están más cerca de los problemas y plantean mejores soluciones.
- Son más innovadoras: muchas buenas y nuevas ideas surgen de los mismos empleados.
- Generan mucha motivación, compromiso y productividad, mediante liderazgo, persuasión y participación.

La dirección compartida, a la que antes ya hicimos referencia, se basa justamente en la sencilla idea de que las personas trabajan más y ponen de sí más creatividad cuando pueden controlar su propio trabajo. Se trata, sostienen Osborne y Gaebler, de empujar la responsabilidad de tomar decisiones lo más abajo que sea posible, bajo ciertas condiciones:

- Cooperación trabajador / dirección / sindicatos.
- Políticas de no despido, con reubicaciones ante cancelaciones de puestos.
- Allanamiento de la organización jerárquica, mediante la gestión en equipo, la creación del rol de “paladín de la innovación”, la inversión en el empleado (capacitación, motivación) y la descentralización de todo el sistema.

Hay variadas modalidades y técnicas de dirección compartida:

- Los círculos de calidad.
- Los comités de trabajadores / dirección.
- Los programas para el desarrollo de los empleados.
- Las encuestas a los empleados.
- La evaluación de desempeño de los directivos a cargo de los empleados.
- Las políticas de patentamiento de los inventos de los empleados.
- Los defensores de la innovación.
- Los programas de reconocimientos y recompensas.

Delegación: Se tiene poder en la medida en que se es capaz de influir en la producción de cambios que no ocurrirían de otro modo. En realidad, el trabajo de un directivo consiste básicamente en influir en los demás, en diversas direcciones y modos, respecto de subordinados, colegas y superiores. Esa influencia se ejerce en base a un motivo específico, una intención o finalidad, que debe ser explicitada cuando se apela a la autoridad, o sea al contrato psicológico de aceptación de la autoridad legítima dentro de la organización; o a la colaboración, que es más eficaz y menos “costosa” o desgastante que el recurso a la pura autoridad.

Otro modo de influir es la manipulación, cuya gran diferencia respecto de las anteriores formas, está en que no se explicita el motivo específico a quien es objeto de esa influencia, por lo que es de alto riesgo y costo, en caso de ser descubierta la maniobra, por pérdida de capacidad para establecer futuras relaciones interpersonales.

La colaboración es un modo de influencia y cambio con participación consciente y voluntaria del otro, con el que se establece una relación equilibrada y honesta. El resultado del cambio suele ser firme, porque no se excluye la instancia de una evaluación crítica, que es propia de toda verdadera decisión.

Para las personas que trabajan en equipos o grupos, aparece un modo adicional, muy interesante y valioso, de la influencia y el cambio: el compromiso social. Si el grupo se ha informado, ha deliberado y ha tomado

una decisión sobre la necesidad y las ventajas de un cambio, en una participación cooperativa, motivada por una influencia de la dirección, ese cambio está apoyado por un compromiso social, que le confiere gran firmeza, pero también exige cierta flexibilidad ante las variaciones que introduzca la deliberación colectiva en la influencia original.

La **organización flexible**: Desde un punto de vista estructural – funcional, la respuesta a las nuevas condiciones parece estar en las organizaciones flexibles. Las organizaciones tradicionales, adaptadas a una época de economía cerrada y de crecimiento continuo, tenían una organización basada en la jerarquía y la unidad de mando, con el agregado reciente de departamentos tecnoestructurales y de servicios. Eran arquitecturas organizativas centralizadas en el vértice, con muchos niveles intermedios y una coordinación lograda por vía vertical jerárquica (descendente – ascendente) y no mediante los flujos horizontales de la gestión directa. La economía abierta y competitiva hace inviable el mantenimiento de estas organizaciones.

La organización flexible implica una reconversión cualitativa de la estructura y la gestión:

- Una visión unificada del negocio, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas.
- Una orientación hacia el mercado y los clientes, enfatizando la necesidad de adaptarse a ellos.
- Repensar toda la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisivos lo más cerca posible del cliente final.
- Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o “cadena del valor”.
- Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena del valor, en forma transversal y multidisciplinaria.
- Tender a un organigrama plano o achatado, con el menor número posible de niveles jerárquicos.
- Considerar como factor clave el hecho de disponer de la información necesaria en tiempo real.
- Conocer y servir al cliente en la medida exacta de sus requerimientos.
- Pensar en global y operar en local.

Esa reconversión cualitativa se expresa en orientaciones operativas como las siguientes:

- Potenciar la capacidad de las unidades directas.
- Eliminar las intermediaciones que no aporten al proceso.
- Eliminar los elementos interpuestos (o vice – posiciones).
- Integrar las unidades.
- Dotar de capacidad de decisión real a cada posición jerárquica.
- Eliminar todos los elementos “de protocolo”.

Pueden reconocerse como tendencias fuertes de las estructuras flexibles:

- La colaboración entre organizaciones
- El aprendizaje como sistema
- Los equipos de trabajo a todo nivel
- La gestión y actuación autónoma de las unidades operativas
- El abandono de la gestión reactiva y la adopción de formas proactivas de actuación.

Las estructuras organizativas flexibles adoptan con frecuencia nuevas formas, tales como:

- Las alianzas y “joint ventures”.
- Las organizaciones de responsabilidad compartida.
- Las organizaciones en red.
- Las estructuras de aprendizaje.
- Las estructuras de trabajo de alto rendimiento.

Estos cambios cualitativos repercuten profundamente en la función de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Como se trata de organizaciones basadas en equipos de trabajo independientes e interactivos, con sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos, es necesario:

- Movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa, con plena confianza en sus aportes.
- Favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa.
- Conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas.
- Formar y captar directivos que logren la adhesión de todo su personal.
- Elaborar proyectos de empresa con la participación de todas las personas y unidades de la organización.

Estructura Administrativa. Concepto y Definición

La estructura administrativa es el "**sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos**".

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

"La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas"[2].

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

Eficacia y eficiencia en la estructura administrativa

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Lo formal y lo informal en la estructura organizacional

La estructura organizacional presenta dos aspectos:

Lo formal. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que se verán más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

Lo informal. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal. Vicente Perel (1996) sostiene: Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. Si se corta la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones.

Se debe siempre tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, esta se convierte en una mera expresión formal de deseos.

Es interesante tener en cuenta lo que dice Henry Mintzberg: La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados.

Elementos de la estructura administrativa

Los elementos de la estructura administrativa consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por el otro. Existen tres mecanismos de coordinación:

Adaptación mutua, o comunicación informal: Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.

Supervisión directa: surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.

Formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.

Determinación del sistema de autoridad: A través de éste se consolidarán: Los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones (misiones y funciones) y los alcances de las responsabilidades.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma puede ir cambiando, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc. Por lo tanto, esta puede ser modificada toda vez que las necesidades de la institución así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican.

Para la determinación de los niveles o escalas jerárquicas, se puede utilizar el modelo de los autores clásicos, que representa la estructura de las organizaciones como un triángulo, habitualmente llamado "**pirámide administrativa**"[1], en el que se determinan tres niveles: Superior o político, intermedio, ejecutivo o directivo y el inferior, técnico u operativo.

De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos, formando una pirámide. En cada uno de estos se presenta una división administrativa en la cual los superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica.

En general, cuanto más grande es la organización, mayor es el número de subdivisiones en cada renglón de su estructura. Existen tres aspectos fundamentales en la estructura: Cantidad de niveles jerárquicos, normas o reglas para acotar las tareas y centralización (o descentralización) de la toma de decisiones.

Lo que constituye las dimensiones de la estructura: Complejidad, formalización y centralización. Luego de analizar los puestos de la organización, se elaborará un proceso de síntesis, que permita la agregación de los

puestos en unidades homogéneas, lógicas y consistentes. Por lo tanto, se definirán los criterios sobre los que se agruparán los puestos o unidades (departamentos) y éstas en unidades mayores (direcciones) y la dimensión de las mismas.

Departamentalización

Este concepto se refiere a agrupar tareas homogéneas, de acuerdo a algún criterio. A medida que la organización crece, el organigrama también. Es común encontrar una conjugación de diversos tipos de departamentalización expuestos no son suficientes para que a través de ellos mismos, se estructure una organización por cuanto no indican claramente como son establecidas las interrelaciones entre los diversos departamentos, ni cómo deben estar subordinados.

"La departamentalización busca organizar las actividades de una empresa, de forma tal que facilite el logro de sus objetivos. No es tampoco la solución ideal, pues la separación de actividades, cualquiera que sea el tipo adoptado, crea problemas de coordinación generalmente de difícil solución"[3].

La ventaja principal de la departamentalización según criterios funcionales, además de su lógica intrínseca, es la larga experiencia que existe al respecto. Por otra parte, este sistema al colocar los más altos directivos al frente de los departamentos que realizan las funciones básicas de la empresa, asegura a ésta que la realización de estas funciones será la preocupación permanente de ellos, quienes naturalmente tratarán de defender el poder y el prestigio de sus posiciones, de las amenazas de su seguridad por parte de los departamentos de servicios o de los grupos de staff.

La especialización ocupacional que mantiene por funciones y por tanto una mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos, es otra ventaja de la departamentalización funcional. Otras ventajas son la facilidad de entrenamiento del nuevo personal, y de un estricto control puesto que la responsabilidad por el rendimiento económico de la empresa, se halla localizada totalmente al más alto nivel.

Coordinación

Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones. La misma deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

Los dispositivos que contribuyen son: la autoridad; la coordinación entre departamentos, que a su vez puede lograrse a través de: Los comités, el sistema de planificación, el manual de organización, los procedimientos, las comunicaciones laterales, las reuniones, las funciones de asesoramiento y las unidades de proyectos especiales.

Delegación: autoridad y responsabilidad

Es el proceso por el cual una persona que posee una autoridad superior otorga a otra persona una específica que, al aceptarla se responsabiliza frente al superior por el cumplimiento de la tarea. (Volpentesta, 2002).

De esta definición surge que en este proceso la única responsabilidad que se transfiere es la relacionada con las cuestiones de eficiencia y operatividad, es decir, la ejecución de acciones tendientes a la realización de las tareas. Es decir, la responsabilidad que la función exige; así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado, dentro de los límites establecidos.

Por ello, quien delega autoridad conserva la responsabilidad última, lo que significa que un administrador sigue siendo responsable, ante su superior, en última instancia, por las acciones de sus subordinados a quienes se les ha delegado autoridad y transferido la responsabilidad operativa.

Descentralización

Descentralizar es "**desconcentrar el poder de toma de decisiones**"[4]. La descentralización no se aprecia en el organigrama, pues en éste sí se puede ver quién depende de quién, pero no alcanzamos a apreciar quién es quien toma las decisiones en la organización. Pues, además, en la toma de decisiones intervienen muchos aspectos informales. Por ejemplo, relaciones de parentesco, o el caso de directores de una misma línea jerárquica, pero que informalmente tienen distinto poder a la hora de tomar decisiones.

Organigrama

El organigrama es un "**modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización**"[5]. Muestra las áreas o departamentos de una organización. El organigrama da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc.

Parámetros a respetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas.

La organización como sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿por qué existe la organización?

Deber hacer: Misión, nos dice para qué existe la organización.

Deber estar: Visión, nos orienta para saber hacia dónde vamos, cómo y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el know how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

Elementos permanentes que permiten las organizaciones

Dentro de los elementos permanentes que permiten las organizaciones se pueden destacar los siguientes:

Conceptos: hace referencia a qué sé. (La organización)

Valores: Indican el qué se quiere hacer. Es el ideal que se tenga con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización.

Percepciones: En este aspecto abordamos el qué se debe saber. Muestran si los valores se pueden cumplir o no.

Práctica: Se analiza qué se puede hacer. Es lo que se puede hacer sin cometer errores.

Toda organización funciona sobre 4 causas:

Causa material: se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y cómo trabaja la organización.

Causa eficiente: Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.

Causa formal: Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?

Causa final: Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones el para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

Desarrollo organizacional; aspectos generales

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como Un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la misma, mediante la intervención deliberada en los procesos utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional; la escritora María Elena Mendoza Fung, propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional **"es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos"**. [6] Este propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de que **"las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva"**[7], las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, **"la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios"**[8]. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El aprendizaje organizacional

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores; entiéndase aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca: Saber más de sí, de los otros y del mundo, poder hacer algo que antes no podíamos, tener una nueva habilidad o destreza y dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto, se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema.

Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes. Es necesario: Tomar distancia, filtrar detalles, destacar grande componentes y mirar muy profundamente las interrelaciones.

Esto dará como resultado una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea. Visión macroscópica es la forma holística, visión sistémica cómo se mira, se concibe, se piensa en la organización.

El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el modelo mental. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores.

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización).

"Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos mantienen así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis"[2].

Por lo que **"evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización"[3]** (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización.

"El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo"[4].

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje per se, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones.

Además, facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende.

Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del sistema que se llama empresa.

Clima organizacional

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la

persona o la institución. El clima organizacional es también la medida receptiva de los atributos organizacionales.

Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización. (María Elena Mendoza Fung, 2000).

"El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepitable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales"[9].

Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales. El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona.

Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia.(entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

Cultura organizacional

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa. Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas.

Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras. La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

La mitología: Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, racionales, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.

La forma de hablar: La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.

La comida: El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.

Vestuario: Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.

Vivienda: A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.

Sociabilización que tienen las personas: Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

Cultura objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

Cultura subjetiva: Está dada por:

- Supuestos compartidos: cómo se piensa aquí
- Valores compartidos: En qué se cree aquí
- Significados compartidos: cómo se interpretan las cosas
- Entendidos compartidos: cómo se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida: cómo ven a los directivos

Otros autores consideran la cultura como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias. (Maria Elena Mendoza Fung, 2000).

Pero las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto. No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros. Las manifestaciones culturales se clasifican así:

Manifestaciones conceptuales simbólicas: Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

Manifestaciones conductuales: Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Manifestaciones estructurales: Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.

Manifestaciones materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se releja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una supercultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- Un modelo científico
- Cultura de la medición

Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

El gerente de desarrollo organizacional

Actualmente se viven tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, existen organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. ¿Por qué cada día empresas que han tenido gran éxito se ven anquilosadas, reducidas al deterioro y al decaimiento de sus proyecciones? ¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airoso de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones extremas de dificultades?

¿Por qué algunas empresas a duras penas alcanzan a sobrevivir, pero no crecen y mucho menos son competitivas? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El desarrollo organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos.

"A partir de ese enunciado surge la propuesta de un ejecutivo que haga parte del cuadro directivo de la organización encargado de direccionar el sistema de desarrollo organizacional. El gerente (ejecutivo) de desarrollo organizacional"[5].

El gerente de desarrollo organizacional es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un know how organizacional abarcante, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando la el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

La organización debe tener un gerente o un ejecutivo de desarrollo organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización, coordine y cree nuevos procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. Él debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

El gerente de desarrollo organizacional, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización. El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento,

el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del desarrollo organizacional.

Desarrollo organizacional y crisis

Las crisis son **"el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas"**[6]. Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Solo hay armonía antes y después de la crisis. Nunca durante ellas. Las crisis no son malas en sí misma, pero si resultan dolorosa y desagradables. Cuando se aborda la crisis es menester tener en cuenta que:

- Tarde o temprano su empresa entrará en crisis
- Las crisis se incuban durante las bonanzas
- Toda crisis es relativamente pasajera
- Toda crisis se autoalimenta, se autoacelera y hace metástasis. Se agudiza, sola, pero no se resuelve sola.
- Toda crisis que no aniquila al gerente y a la empresa los hace crecer.
- Los gerentes tienden a perder en control en la crisis.
- El responsable de la crisis así como de su solución, es el gerente.
- El último que acepta la crisis es el gerente, mientras no la acepte, hace parte del problema.
- La crisis siempre es más profunda de lo que el gerente cree.
- No existe crisis sin solución.
- La solución a la crisis siempre es menos traumática de lo que el gerente se imagina.
- La solución a la crisis tiene unos costos que alguien tiene que pagar.
- La crisis no se resuelve trabajando más.
- Toda crisis debió haberse enfrentado hace varios años.

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de desarrollo organizacional haya desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para reestablecer los equilibrios perdido en el sistema.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad, generando crisis en las organizaciones, El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea.

La empresa está llamada a través de sus procesos desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas. La organización es un ente complejo y la crisis que sobreviene puede ser una crisis estacional, manejable en corto plazo. O una crisis de supervivencia, en la cual la empresa puede hallarse en situación viabilizable o inviabilizable, en el primer caso, resulta posible salvar la empresa con respuestas desde la institucionalidad que presente la gerencia de acuerdo a su sistema de desarrollo organizacional.

¿Qué capacidad de respuesta tiene la organización ante nuevos fenómenos?, ¿Cómo los enfrentará?, ¿Cuándo lo enfrentará?, Son preguntas que resultan pertinentes en este aspecto. Es la capacidad de respuesta, la calidad de la respuesta, el cómo y cuándo se responde, lo que determina como le irá a la empresa en la dinámica subsiguiente a la crisis.

Diseño organizacional

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar, que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

El diseño de una organización es clave para que pueda tener la habilidad y capacidad de orientarse al mercado, ser adaptable, innovadora y competir exitosamente en el corto plazo. Los principios fundamentales del diseño organizacional son los siguientes:

- El diseño organizacional es más que mera estructura, es la integración de estructura, procesos, gente, cultura, sistemas y tecnología.
- La estrategia es el punto de partida. El diseño organizacional debe ser orientado por la estrategia y, al mismo tiempo, soporte de la misma.
- La claridad y la responsabilidad apuntalan un diseño organizacional adecuado. Cuando la gente sabe qué hacer y se responsabiliza, se obtienen los resultados esperados.
- La transición hacia una nueva organización requiere un abordaje integrado con la gerencia del cambio.

Diferenciación e integración en el diseño organizacional

Se trata de dos procesos contrapuestos. En casi todos los dominios de las ciencias se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como contrapartida necesaria, lo único, lo integrado, lo perteneciente. Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno.

No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta. La sociedad es el entorno de las organizaciones. Desde este punto de vista adquiere relevancia la relación entre la organización y el entorno.

Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso de integración el cual implica coordinación y control. Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta.

Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora.

Complejidad organizacional

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de éste solo tomará el problema que le compete. Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización, más serios serán los problemas de coordinación y control.

Dimensiones del diseño organizacional

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

El diseño de una organización es clave para que pueda tener la habilidad y capacidad de orientarse al mercado, ser adaptable, innovadora y competir exitosamente en el corto plazo.

En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización. La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. **"Los miembros de las diferentes unidades se transforman en especialistas"[7]**. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

En suma, si se dejara que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo. Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes:

Roles de autoridad, de enlace (como jefaturas, comités de integración), estructura formal (organigrama), comunicación, planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos), asignación de recursos (los distintos departamentos comparten esta demanda) y cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización, a lo largo del tiempo y que le dan identidad).

Dirección Administrativa.

En administración de empresas, se conoce como dirección (o directamente como dirección administrativa), a **una de las etapas más importantes del proceso administrativo**, en la que se aplica el conocimiento adquirido para llevar a cabo una toma de decisiones pertinentes. Dicho en términos más simples, la dirección administrativa equivale al capitaneo de un barco.

La dirección administrativa **es una labor complicada y de alta responsabilidad**, que generalmente llevan a cabo gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las organizaciones, y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos trazados de antemano se cumplan, lo cual significa lidiar con imprevistos, corregir sobre la marcha el funcionamiento de la organización y a menudo tomar decisiones estratégicas.

Por esta razón, la dirección está **muy emparentada con el control y la retroalimentación dentro del proceso administrativo**: únicamente manejando la información necesaria y surgida de la evaluación del funcionamiento de una organización, se podrán tomar decisiones informadas y sensatas que tengan una mayor probabilidad de éxito. Es por eso que la conducción empresarial no es demasiado distinta de la

conducción política de una nación, aunque ambas cosas manejen elementos muy diferentes y tengan principios distintos.

Etapas de la dirección administrativa

A grandes rasgos, podemos esquematizar las etapas de la dirección administrativa en:

- **Toma de decisiones.** Ante algún tipo de imprevisto, situación retardadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas etapas:
 - **Definir el problema.** Es decir, comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.
 - **Evaluar las alternativas.** Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, etc. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.
 - **Tomar una decisión.** Finalmente deberemos decantarnos por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.
- **Integración.** Esta etapa implica la disposición de los elementos y recursos necesarios para ejecutar la decisión previamente tomada, a través también de diversas estrategias, como son:
 - **Reclutamiento.** Agrandamiento o reemplazo del capital humano con el personal necesario para llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
 - **Capacitación.** Brindar al personal ya existente las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
 - **Renovación.** Adquisición de nuevos materiales, nuevos equipos, nuevas herramientas, etc., para poder llevar a cabo la decisión.
- **Motivación.** El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes.
- **Comunicación.** Muy emparentada con la motivación, la comunicación tanto a lo interno como a lo externo debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga claro lo que se espera de ella y que cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.
- **Liderazgo y supervisión.** No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando.

3. Tipos de dirección administrativa

Existen diversas formas, tipos o estilos de dirección administrativa, los cuales tienen que ver directamente con el tipo de liderazgo ejercido, y que deben ser considerados orientaciones, más que categorías definidas y concretas. Hablamos de:

- **Dirección autocrática.** Aquella en que la autoridad impone sus normas, criterios y decisiones sin consultar en absoluto a sus subordinados, por lo que suele generar ambientes de trabajo tensos y dictatoriales, en los que la disciplina y la inseguridad pueden ir de la mano.
- **Dirección paternalista.** Se trata de una flexibilización de la dirección autocrática, en la que los cargos jerárquicos se involucran en la labor de sus subordinados e incluso en sus vidas personales, pero

siempre desde una posición de poder y de autoridad, como si fueran una suerte de tutor. Suele aplicarse para organizaciones con personal muy joven o en formación.

- **Dirección Laissez-faire (“dejar hacer”).** Un modelo de dirección que interviene muy poco en el desempeño de sus subordinados, permitiéndoles un altísimo grado de autonomía y decisión, lo cual puede hacer de ellos empleados con alta iniciativa, o puede conducir al desconcierto y al desorden.
- **Dirección democrática.** Se inspira en los principios de la igualdad de oportunidades y de la consulta masiva para tomar decisiones, sin sacrificar por ello la estructura jerárquica de la organización. Suele ser la que mejores resultados arroja en una organización diversa o amplia.

4. Principios de la dirección administrativa

El ejercicio de la dirección se sostiene en base a una serie de principios fundamentales, que son:

- **Coordinación de intereses.** Dado que una organización implica un conjunto organizado de seres humanos trabajando en torno a un objetivo común, la dirección debe hacer que el foco se mantenga en este último, haciendo converger los objetivos individuales o sectoriales en un macroproyecto común.
- **Impersonalidad del mando.** Las organizaciones tienen estructuras y jerarquías que no deben depender de quién las ejerce, sino que deben ser impersonales, objetivas, es decir, no dependen de simpatías y consideraciones, sino de la lógica interna de la organización.
- **Supervisión directa e indirecta.** La dirección puede ser ejercida, al mismo tiempo, en comunicación estrecha con los subordinados, o sea, brindándoles las directrices y la información que requieren para estar motivados y productivos; y en comunicación jerárquica, a través de una estructura jerárquica o burocrática que permita el uso eficiente de la información y la toma oportuna de decisiones, sin que absolutamente todo deba llegar hasta la gerencia para aprobarse.
- **Aprovechamiento y resolución de los conflictos.** La dirección de toda organización enfrentará situaciones conflictivas a las que debe poder dar solución o, mejor aún, que deberá reconvertir en situaciones ventajosas o provechosas, a través de una gestión del cambio y de la variabilidad, en lugar de un apego excesivo a la norma.

5. Importancia de la dirección administrativa

La dirección es **vital para el correcto funcionamiento administrativo**. Ella se ocupa de ejecutar los lineamientos proyectados en fases previas (planeación y organización) para obtener de la estructura organizacional el mejor desempeño posible.

Una buena dirección es **clave no sólo en la previsión y anticipación empresarial, sino en la motivación del capital humano**, a través de una comunicación eficiente, de una conducción sensata y de un espíritu alejado de la tiranía y otros defectos humanos.

Una buena conducción administrativa, de hecho, comprende el proceso administrativo como un todo organizado y jerarquizado, y está capacitada para llevar a cabo los cambios oportunos que lo hagan perdurar o que lo aproximen al cumplimiento de sus objetivos concretos. Cualquier proceso administrativo sin dirección es propenso al desorden y a la desintegración.

Control en administración

En las ciencias de la administración, se habla de control para referirse a **una de las principales funciones administrativas**, junto con la planificación, la organización y la dirección, la cual tiene como cometido asegurarse de que las acciones de la organización se realicen de acuerdo a lo planificado, o evaluar la eficacia de los resultados obtenidos, es decir, su grado de proximidad con el ideal esperado.

Las dinámicas administrativas de control usualmente **implican la obtención de información respecto al proceso empresarial y a los resultados**, y la aplicación de las correcciones que sean pertinentes para enmendar los errores y maximizar la eficiencia.

Se trata de un mecanismo de retroalimentación del sistema organizativo que depende para operar de los tres pasos previos, sobre todo de la planificación, etapa donde se fijan las expectativas y las metas. En teoría, una organización cuyos procesos y resultados se ciñen más a lo planeado será mucho más eficiente que otra que se salga del carril.

Así, los procesos de control permiten no sólo **medir el rendimiento organizacional**, sino además establecer justamente los estándares de calidad idóneos para ello, y además evaluar y tomar las medidas correctivas pertinentes.

El **proceso de control idóneo**, en este sentido, debe ser económico, flexible y preventivo, pero además, como hemos dicho, debe responder a los objetivos organizacionales trazados.

Proceso de control (fases)

Las fases del proceso de control tienden a ser las siguientes:

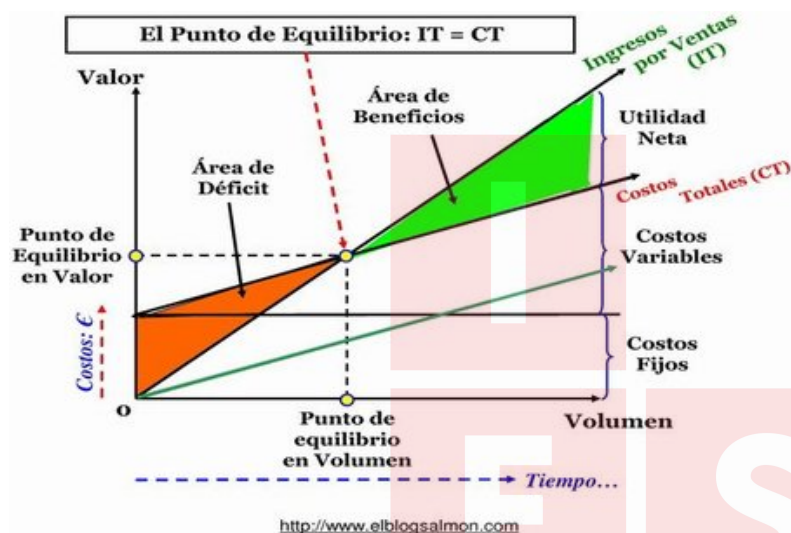
- **Fase 1: Establecer estándares.** En esta fase inicial se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales sería imposible saber qué tan bien o mal sale el producto. Esto implica cuatro tipos de estándares: de cantidad (volumen de producción, cantidad de existencias, etc.), de calidad (exactitud, logro del producto), de tiempo (tiempos de producción) y de costos (costo de ventas, costos de producción, etc.).
- **Fase 2: Evaluación del desempeño.** La medición propiamente dicha de los procesos organizacionales.
- **Fase 3: Comparación de desempeño.** Se cotejan los márgenes esperados del desempeño con aquellos obtenidos, se los compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error.
- **Fase 4: Acción correctiva.** Se elabora un informe que registre todo lo anterior y se arrojan las acciones necesarias para mejorar o perfeccionar el proceso, como determinar a qué altura de la estructura empresarial están los problemas y cuáles son sus posibles soluciones.

3. Tipos de control administrativo

Existen los siguientes tipos de control administrativo:

- **Control previo o precontrol.** Al ser previos a la acción, aseguran que ésta responda a los recursos (humanos, materiales y financieros) planificados. Esto pasa por identificar los gastos financieros presupuestados, anticipar las actividades por realizar y prever lo que costará llevarlas a cabo.
- **Control directivo o de dirección.** Se les conoce como controles de avance o controles cibernéticos, y supervisan el recorrido de los procesos organizacionales antes de que acaben, para tener tiempo de tomar medidas o forzar un cambio de ruta. Estos controles sólo dan resultado si se posee una retroalimentación adecuada.
- **Control a corriente.** Este control se lleva a cabo a lo largo del proceso empresarial, es decir, a la par que están transcurriendo, de la mano de directivos o del propio personal operario.
- **Control posterior.** Se llevan a cabo una vez finalizada la acción productiva y se dan de manera retrospectiva, evaluando todo el recorrido y extrayendo las conclusiones pertinentes de lo que salió bien y lo que no tanto. Luego se recoge un informe que sirve para futuras gestiones y para recompensar o alentar a los trabajadores.

El Punto de Equilibrio del negocio y su importancia estratégica



La determinación del **punto de equilibrio** es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costes totales o, en otras palabras, **el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables**. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad. Parte de esta importancia la daremos a conocer en el Concepto de Economía de esta semana.

Para comenzar, definiremos algunos aspectos básicos. Por **Coste Fijo**, denotaremos todos aquellos costes que son independientes a la operación o marcha del negocio. Aquellos costes en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía; secretaria, vendedores, etc. Exista o no exista venta, hay siempre un coste asociado. Por **costes variables**, denotaremos todo aquello que implica el funcionamiento vivo del negocio, por ejemplo, la mercadería o las materias primas. A diferencia de los costes fijos, los costes variables cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra. Esta diferencia es lo que se conoce como **margen de contribución**. Como muestra la gráfica, los costes fijos (CF) tienen un importe constante en el tiempo (línea horizontal) dado que los factores involucrados en este ítem se han fijado por contrato: arriendos, salarios, depreciaciones, amortizaciones, etc. El coste variable (CV), se incrementa de acuerdo a la actividad del negocio (parte desde el origen y tiene pendiente positiva). La suma de ambos costos (CF + CV) corresponde a los Costos Totales (CT). Nótese que en el origen del diagrama cartesiano, tanto las ventas totales como los costos variables son iguales a cero. Sin embargo, para ese nivel de actividad igual a cero, tenemos la existencia de los Costos Fijos.

Es de interés hacer esta distinción porque una vez iniciada la operación del negocio comienza la carrera por cubrir los costes fijos primero (alquileres, salarios) y luego los costes variables (mercadería, materias primas). En la parte izquierda de la gráfica los costes totales son mayores a los ingresos totales, de ahí que la denominemos "**área deficitaria**" (color naranja). Cuando los ingresos alcanzan el punto en que se cubren todos los costes (fijos y variables) se dice que se está en el punto de equilibrio. Este punto también se conoce

como **punto de quiebre**, dado que al cruzarlo abandonamos el área deficitaria y pasamos al **área de beneficios** (área verde). Para obtener el Punto de Equilibrio o **punto de quiebre** podemos emplear las siguientes fórmulas:

Determinación del Punto de equilibrio en Valor:	
A	$P.E. \equiv \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$
Determinación del Punto de Equilibrio en Volumen:	
B	$P.E. \equiv \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$

En el primer caso, obtenemos el punto de equilibrio en Valor (eje vertical), mientras que en el segundo obtenemos el Punto de Equilibrio en Volumen de ventas. Nótese que esta segunda ecuación presenta en el denominador el **Margen de Contribución** (la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo del producto). Esta segunda ecuación nos ofrece una forma sencilla de conocer el punto de equilibrio para toda empresa o negocio que aplica un margen de contribución estandarizado. Aquí la fórmula se reduce a $PE=CF/Mg$, donde Mg es el margen de contribución. Si el margen de contribución del producto es el 30% de su valor (se compra a 70 euros y se vende a 100 euros), y los costos fijos son de 5.000 euros, el punto de equilibrio se obtiene de esta sencilla manera: $PE=5.000/0,3$: es decir, cuando se alcanza la venta de 16.667 euros (o 167 unidades), se ha llegado al Punto de Equilibrio.

De acuerdo a este ejemplo, y a como consideremos la información, podemos calcular el punto de equilibrio en volumen de ventas, o el punto de equilibrio en términos de valor, o el punto de equilibrio para proyectos de largo plazo. Sin embargo, más allá de estas consideraciones, hay un aspecto que, como en toda actividad económica, tiene particular relevancia: **el factor tiempo**. Si en el eje de las absisas (Volumen de ventas) consideramos el factor Tiempo, podemos ver que la realidad de un negocio es muy diferente dependiendo del **momento en que llegue al punto de equilibrio**. En el caso del ejemplo, este punto se alcanza cuando se venden 167 unidades. El elemento que hay que tener en cuenta es **¿en qué momento se alcanza el punto de equilibrio?**. Este dato nos permite conocer **la solvencia del negocio**: si el negocio alcanza el punto de equilibrio a mediados de mes (vendiendo, según el ejemplo, a razón de 12 unidades diarias), obtendrá utilidades bastante mayores que si lo alcanza en los últimos días del mes. Puede también darse el caso que termine el mes y que no alcance a cubrir plenamente los costos totales. En este caso, deberá recurrir al crédito para financiarse y no enfrentar dificultades de liquidez.

La determinación del punto de equilibrio permite comprobar la viabilidad del negocio. Si hay constancia en el ritmo de los ingresos también lo habrá en el rango o momento en que se alcanzará el punto de equilibrio (o "punto de quiebre"). Si la actividad económica se desestabiliza y se hace más volátil, también el punto de equilibrio tendrá volatilidad, desplazándose hacia fuera del rango habitual y provocando problemas de liquidez que obligarán a postergar o refinanciar los créditos o los pagos de materias primas. Todas estas señales de comportamiento son posibles de determinar con el análisis del **punto de equilibrio**.

Para terminar, el punto de equilibrio le permite conocer el nivel de beneficios. En el caso del ejemplo, una vez alcanzado el punto de equilibrio, no todo lo que se venda es utilidad neta. De cada nueva unidad vendida (desde la unidad número 168 en adelante, siguiendo con el ejemplo) la utilidad neta es solo el margen de contribución, el 30% que ya está determinado. Este margen de contribución se llama así porque **contribuye al financiamiento de los costos fijos**. Una vez cubiertos los costes fijos, este margen de contribución se convierte en utilidad neta. Es decir que si se venden 100 unidades adicionales al mes, la utilidad neta es de 3.000 euros.

La calidad en el proceso administrativo

Las empresas y los empresarios tienen los objetivos de su actividad muy claros; poner a disposición de sus clientes un producto o servicio a fin de cubrir una necesidad, obteniendo un beneficio como resultado de dicha actividad.

Normalmente, eso marca las prioridades del administrador y/o empresario, **la calidad se aplica a la producción y a la atención del cliente o consumidor**. Muchas veces el administrador no identifica el concepto de calidad al proceso administrativo, que en realidad no es un sólo proceso ni está desligado al objetivo de la empresa, sino que es resultado de ella.

El mal llamado proceso administrativo es un conjunto de técnicas y tareas dirigidas a planificar, vigilar, apoyar, compilar información y reportar sobre las actividades de la empresa. Dentro de estos procesos adicionales a los de producción y ventas, están:

- Recursos humanos que consiste en subprocesos de: contratación, capacitación, evaluación al desempeño, control de asistencias, pago de sueldos y salarios, disciplina control de expedientes de personal.
- Tesorería que consiste en subprocesos de control de cobranza, pagos, control de efectivo y valores, planeación de flujos, control de créditos (préstamos).
- Compras que incluye planeación, evaluación de proveedores y proceso de compra.
- Administración de inventarios o almacenes, que incluye procesos de control físico, entradas y salidas de los almacenes.
- Tecnologías de la información que incluye técnicas de evaluación de sistemas, selección de equipos, selección de proveedores, administración de accesos, administración de equipos, programas y procesos, planes de contingencia y continuidad.
- Contraloría que abarca el control de activos tangibles e intangibles, cuentas por cobrar a clientes y otros, valuación de inventarios y costo de producción y ventas, cuentas por pagar a proveedores y otros, pagos anticipados, cobros anticipados, cálculo y control de impuestos tanto causados como retenidos y diferencias de estos a cargo o a favor.
- Otras áreas como pueden ser auditoría interna, control de calidad, vigilancia, etc.

Todas estas áreas coadyuvan a que la empresa logre sus objetivos, y le prestan servicio a las áreas de producción y ventas para que estas puedan funcionar adecuadamente. A esto se le dice que son clientes y proveedores internos, y deben cumplir con un mínimo de calidad para que la empresa funcione adecuadamente.

Por ejemplo, sin una compra oportuna y de acuerdo con las especificaciones correctas, la producción no puede lograr sus objetivos y en consecuencia tampoco las ventas. Sin un proceso de reclutamiento de personal adecuado, de producción y ventas, las demás áreas tampoco pueden lograr sus objetivos. Además, sin una contabilidad actualizada con oportunidad, las demás áreas no podrán determinar si los números de cada área de la empresa son los esperados o si se han superado las metas, o se han quedado por debajo de las expectativas, etc.

El proceso de calidad de todas las áreas tiene un efecto lineal y multiplicador como un flujo de agua en un río con diferentes tributarios y destinos, en el momento en que el flujo es cortado, sus derivaciones no reciben el agua, en la empresa cuando un área no cumple con los requisitos de oportunidad y especificidad (calidad), las demás áreas de la empresa sufren y no logran alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

UNIDAD 4: LA ADMINISTRACIÓN Y LOS PROCESOS DE CAMBIO.

El proceso de cambio organizacional y cómo gestionarlo

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

PROCESO DE CAMBIO

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral. Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus

tareas y responsabilidades específicas. La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio.

LAS ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO.

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente

La Primera es un período de Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar. De una u otra forma, decidimos que la forma actual de hacerlas

La segunda etapa es un período de Cambio, de Aclarar, de Reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es un período de Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación. Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro "Programa del Mes", sino algo que va a perdurar en la Organización.

Todos pasaremos por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

EL PROCESO DE CAMBIO

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. **Acción de intervención:** se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

UNIDAD 5: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

¿Qué es un sistema en administración?

Un sistema en administración consiste en un conjunto de **procesos que deben llevar adelante los integrantes de una organización para alcanzar las metas** preestablecidas.

En estos sistemas deben incluir a cada unidad administrativa y especificar cuál es la función de cada empleado y cuáles son sus tareas a desempeñar para lograr un determinado nivel de ventas y de producción que se traduzca en mayores beneficios para la empresa.

Esto facilita el funcionamiento de la organización, **permite controlar el desempeño de cada empleado** y llevar adelante auditorías.

En los últimos años las organizaciones optaron por la especialización de los trabajadores, la asignación del poder de acuerdo a los niveles ocupados dentro de la jerarquía y la división del trabajo. Todo esto facilita y agiliza la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

A la hora de tomar decisiones, el personal se basa en la información que se refleja en el sistema de la administración.

Los sistemas se encargan de tres cosas:

- Apoyar las tareas operativas.
- Compilar y almacenar datos.
- Generar información.

Los sistemas se encuentran **compuestos por los siguientes elementos:**

- El elemento que brinda **material** para que el sistema opere.
- La **finalidad** para la que se conformó el sistema.
- El fenómeno que genera **cambios:** convierte las entradas en salidas.
- **Retroalimentación.** Compara la salida con una serie de criterios establecidos con anterioridad y se basa en estos criterios para controlar los resultados.
- El **contexto** en el que se encuentra el sistema. El ambiente interactúa con el sistema constantemente.

Tipos de sistemas de administración

Dentro de las compañías, se pueden encontrar los siguientes tipos de sistema de administración:

- **De control de procesos de negocios.** Sistemas que controlan los procesos del negocio y abordan los procesos físicos e industriales.
- **De procesamiento de transacciones.** Sistemas computarizados que se usan en los niveles básicos de la jerarquía organizacional (a nivel operacional). En ellos quedan registradas las transacciones diarias que habilitan el funcionamiento de la organización.
- **De apoyo en la toma de decisiones.** Sistemas basados en ordenadores que serán usados por uno o varios gerentes específicos. Este sistema de información computarizada funciona como soporte para la toma de decisiones en torno a un problema que se debe resolver.
- **De información de gestión.** Estos sistemas reúnen información de distintos orígenes para luego procesarla en estadísticas, informes o cualquier otro formato útil. Esta información es utilizada por supervisores y gerentes como materia prima para la toma de decisiones relacionadas a la gestión de la compañía.
- **De colaboración empresarial.** Estos sistemas son de los más utilizados y ayudan a los directores de la organización a controlar el flujo informativo puertas adentro. Entre ellos se encuentran los sistemas multimedia, la transferencia de archivos o el correo electrónico.
- **De información ejecutiva.** Son los sistemas que brindan información externa e interna a los altos directivos para tomar decisiones. Son de fácil y rápido acceso y presentan la información en forma gráfica. Brindan información general que grafique de manera simple la operación en su conjunto.

Según su naturaleza, los sistemas pueden ser:

- **Abiertos.** Se produce intercambio de elementos e información con el medioambiente, y esa la influencia externa modifica resultados, comportamientos y actividades. Por ejemplo, una compañía.
- **Cerrados.** No se intercambia información ni elementos con el medio ambiente: son sistemas cerrados ante cualquier tipo de influencia. Por ejemplo, las maquinarias.

Otros tipos de sistemas son los siguientes:

- **Abstractos.** Están conformados por conceptos generales, números, doctrinas filosóficas, hipótesis, ideas, planes o idiomas. Es el "software".
- **Concretos.** Se componen de elementos tangibles como equipos o maquinarias. Es el "hardware".
- **Operacionales.** Se dedican a procesar información (que suele ser reiterativa) y a elaborar reportes.
- **Informativos.** Se encargan de almacenar y procesar datos y se usan para tomar decisiones en consonancia con las metas y objetivos de la organización.
- **Directivos.** Trabaja sobre datos que no fueron previamente seleccionados ni transformados.

3. Teoría general de sistemas de administración

La teoría general de sistemas se desprende de los escritos Ludwing von Bertalanffy (biólogo alemán), difundidos en las décadas de 1950 y 1960. Esta teoría no tiene como objetivo solucionar obstáculos ni brindar soluciones prácticas. Sin embargo, conocerla ayuda al análisis del contexto a la hora de tomar decisiones dentro de una organización.

Esta corriente **considera que las propiedades de cada sistema no pueden ser estudiadas como elementos separados**, sino que deben ser abordadas en forma conjunta.

Algunas características de la teoría de sistemas son las siguientes:

- **Visión sistemática.** Cada organización es considerada como un sistema que cuenta con cinco partes: entrada, salida, proceso, ambiente y retroalimentación.

- **Multidimensional.** Cada compañía es abordada desde un punto de vista macroscópico y microscópico. El primero la aborda en relación a su país o comunidad y el segundo considera sus unidades internas.
- **Dinamismo.** La interacción que se produce dentro de la compañía es considerada un proceso dinámico.
- **Adaptabilidad.** Considera que las organizaciones son sistemas adaptativos. Si no hacen uso de esa cualidad, no sobrevivirán a las modificaciones del contexto.
- **Descriptiva.** Apunta a caracterizar las cualidades de la organización y de su administración. Plasma las metas y métodos y describe los fenómenos de las organizaciones.
- **Multicausalidad.** Considera que un hecho puede ser la consecuencia de distintos factores interdependientes y relacionados entre sí.
- **Probabilística.** Admite que las variables pueden ser analizadas en forma predictiva, no a partir de certezas.

El proceso administrativo y sus funciones básicas

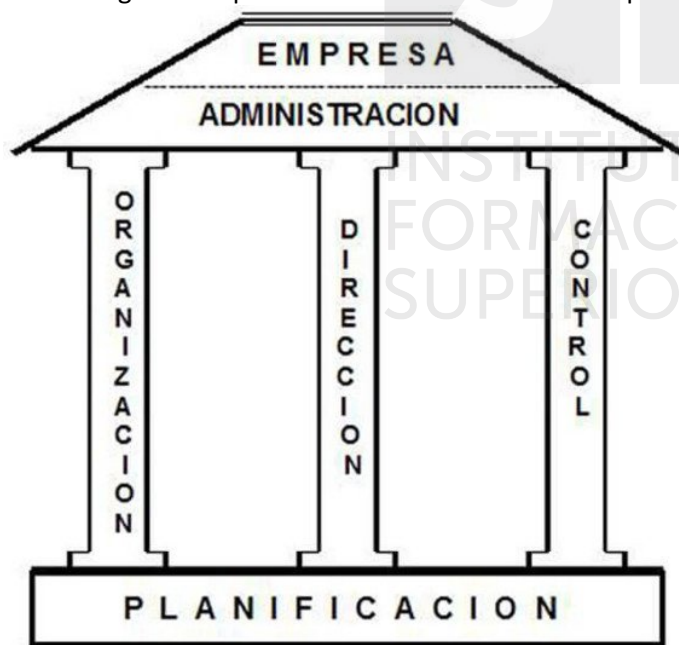
El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, *Planeación, Organización, Dirección y Control.*

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

El proceso administrativo consiste en:

1. La Planificación
2. La Organización
3. La Dirección
4. El Control

En forma gráfica el proceso administrativo estaría representado así:



A pesar de que la Administración es un proceso, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Por lo dicho, el proceso administrativo, es imposible dividirlo, sin embargo con el propósito de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es necesario separar las funciones que comprende; aunque en la práctica, no siempre es posible separar una función de otra. La clasificación puede hacerse entre mecánica, y dinámica administrativa.

Dentro de la **Mecánica Administrativa** están incluidas las siguientes funciones:

- *Previsión*, especifica ¿Qué puede hacerse?
- *Planificación*, especifica ¿Qué se va a hacer?
- *Organización*, especifica ¿Cómo se va a hacer?

Dentro de la **Dinámica Administrativa** se encuentran las siguientes funciones:

- *Integración*, especifica ¿Con qué se va a hacer?
- *Control*, especifico ¿Cómo se ha realizado?

Funciones básicas del proceso administrativo

Las funciones básicas del proceso administrativo son planeación, organización, dirección/ejecución y control:

Función de planeación

La primera función del proceso administrativo es la planeación, esta función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.

La planificación administrativa, es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate.

Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. La planificación en síntesis es un proceso de proyección al futuro.

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.

Por lo dicho podemos aseverar que constituye una toma de decisiones, ya que incluye la elección de una entre varias alternativas.

Función de organización

La segunda función del proceso administrativo es la organización, ésta es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Organizar, es conjugar los medios a disposición (hombre-técnica capital y otros recursos) para alcanzar la producción.

En una forma más práctica implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; Este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituye la función de organización.

Lógicamente hay empresas en que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones, no hay delegación de autoridad.

Función de Dirección – Ejecución

Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En otras palabras la función de ejecución, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema.

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano)

La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiéndolas las ordenes e instrumentos, el director sabrá elegir la ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir con eficacia

Función de Control

El control es la cuarta función del proceso administrativo, éste consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes. Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado.

En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeo previamente.

Antes de finalizar este breve análisis, es importante señalar el papel que juega en cada uno de las funciones administrativas la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador. Sin embargo lo más exacto, es considerarla como la esencia de la administración, ya que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la Administración.

Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de

ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

Limitantes en la elaboración de manuales administrativos

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.

- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

Clasificación de los manuales administrativos

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones

Manual de organización

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

Manual de normas y procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran al rededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales
- Quincenales
- Mensuales

- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

Metodología para la elaboración de manuales administrativos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información
- Elaboración del manual
- Aprobación y actualización del manual

Recopilación de información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

Elaboración del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y actualización del manual

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quien o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

A continuación el Licenciado Oscar Yambay, consultor empresarial experto en Organizaciones y Métodos, enseña cómo elaborar el manual de procedimientos y el manual de cargos y funciones. Un complemento muy didáctico para continuar aprendiendo sobre los manuales administrativos.

Organigramas

El organigrama empresarial es una herramienta para estructurar las diversas responsabilidades y relaciones dentro de una empresa. Usarlo sirve como una vía para comprender mejor cuáles son los departamentos en una organización de forma gráfica.

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras organizacionales de una **empresa**. En los organigramas son reflejados los esquemas y estructuras de la **compañía**, así como los niveles jerárquicos existentes en la misma.

Es decir, un organigrama se encarga de mostrar la estructura interna de la organización en su totalidad: empleados y cargos en un orden jerárquico. Los organigramas pueden usar formas como rectángulos u otras, así como emplear varios recursos gráficos como fotos, ilustraciones, iconos; o incluso agregar más información aparte de los empleados y cargos, como correos electrónicos y enlaces a páginas web. Lo importante es que sea una representación visual bastante clara de la organización.

Hay que destacar por otra parte que no hay ningún organigrama fijo para todas las empresas. Porque cada empresa es la que debe seleccionar qué tipo de organigrama es el idóneo para la organización en la que se

trabaja. Para que un organigrama sea el indicado, hace falta adaptar su estructura para que cumpla con las necesidades solicitadas en su totalidad.

Un **organigrama funcional** posee una gran importancia porque son medios para lograr el correcto y eficiente funcionamiento de la organización empresarial. Con esto definido se podrá conocer con facilidad cuáles son las funciones dentro de la empresa de cada empleado, quienes están a su mando y el grado de responsabilidad de cada uno de ellos. Es un medio eficiente para conocer la estructura de los recursos humanos de las organizaciones, sus jerarquía/s.

Cualquier empresa que desee ser exitosa necesita de un **correcto orden para poder obtener el mejor rendimiento posible y aumentar con facilidad los niveles de productividad** por completo. Un organigrama bien estructurado es sinónimo, de una buena asociación en la empresa, en donde se respetan las relaciones jerárquicas y en donde cada quien conoce su puesto en la organización.

En cambio un organigrama desorganizado, en donde no estén bien limitados las funciones de cada quien, sería sinónimo de una empresa desorganizada también. De verse incorrecciones o incoherencias en un organigrama, querrá decir que fueron tomadas malas decisiones al momento de diseñar las relaciones jerárquicas y las asignaciones de cada departamento o empleado.

Origen de los organigramas

Como dato curioso, es interesante reconocer cuáles fueron los orígenes de los diagramas de organización. Fue en 1855 cuando se diseñó el primer organigrama moderno considerado como tal de la historia. La hazaña fue hecha por el superintendente general de una compañía, Daniel McCallum. Se trató de un diagrama ilustrado del ferrocarril de Nueva York y Erie.

No obstante, tuvieron que pasar entre 50 y 60 años para que el término “organigrama” se volviera de uso común. Los organigramas al comenzar a popularizarse, eran empleados por lo general en ámbitos de ingeniería hasta las década de 1920, cuando comenzaron a ser introducidos en el mundo empresarial.

Tipos de organigrama

¿Organigrama vertical u organigrama horizontal? Existe un tipo de organigrama para cada empresa. Pero el mismo debe ser decidido dependiendo de las **necesidades** y el tipo de organización que tenga la misma. Puede que se quiera un organigrama de empresa más moderno o uno mucho más tradicional, todas las opciones son válidas si se analiza de manera adecuada su diseño.

La clasificación de los organigramas se divide en tres categorías principales, las cuales son jerárquico, matricial y plano.

- **Organigrama jerárquico:** Este es el tipo más común y dio origen al sinónimo de “diagrama jerárquico”. Consiste en una jerarquía con un grupo de personas ubicado en la parte superior, mientras que las personas con menos poder, están localizadas por debajo en forma piramidal. Al ser así, en una organización el director ejecutivo estaría ubicado en la parte superior. En una jerarquía es costumbre que los miembros se comuniquen con sus superiores, y con aquellos individuos que dependan de ellos.
- **Organigrama matricial:** La organización matricial es usada más que todo en las empresas que tienen más de un director. Como ejemplo, se puede citar a una organización con un equipo de diseñadores gráficos que tiene que responder a las órdenes del director de arte o Head de departamento de diseño gráfico, como ejemplo. A su vez los diseñadores gráficos trabajan en otros proyectos que es muy probable, estén liderados por otro gestor de proyectos. Planteado esto, los diseñadores gráficos deberán rendirle cuenta a dos jefes, en lugar de uno solo, en función de quién sea el responsable del proyecto.

- **Organigrama plano:** El organigrama plano es a veces nominado como el organigrama horizontal e implica una estructura que no tiene cargos intermedios, y que por lo tanto, posee nada más que dos niveles que son: los directivos superiores y los empleados. En esta clase de **empresas** los trabajadores poseen muchas más responsabilidades porque se encuentran más involucrados en la toma de decisiones.

Hay que saber que las relaciones en los diagramas en algunas ocasiones son denominadas como relaciones lineales, que reflejan desde el supervisor hasta el subordinado, y las relaciones laterales que se sostengan con individuos en el mismo nivel.

Existe la posibilidad de que haya líneas continuas que señalen las principales líneas de autoridad o en otro caso, líneas punteadas que muestren líneas secundarias de autoridad. Pero por igual hay que destacar que no existen normas muy estrictas en los símbolos y líneas que son utilizados en los organigramas. Porque lo esencial es que las relaciones formales sean claras, y mientras esto exista, ya se tiene un largo camino recorrido.

Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de organización

Un organigrama puede modificarse de acuerdo al tamaño de una empresa y a su normativa interna. En definitiva no será lo mismo un organigrama de una empresa pequeña que uno perteneciente a una multinacional que posea cientos de sedes o miles de empleados.

Organigrama

Pero todos ellos tienen las mismas ventajas y desventajas básicas. Por ejemplo, entre las **ventajas de usar un organigrama** pueden encontrarse:

- la correcta asignación de responsabilidades.
- el establecimiento de relaciones de autoridad y coordinación.
- la definición de objetivos y el reparto de funciones.

En cambio entre sus **desventajas** podrás encontrar:

- la pérdida del **factor humano** (se tiende a olvidar que quienes están en el organigrama son personas también);
- no saber llevar las relaciones informales (las relaciones formales son definidas pero las informales no, y esto genera conflictos algunas veces)
- su actualización (hacer cambios constantemente puede ser costoso).

Organización

No obstante, cuando se trata de las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de organización, el tema cambia un poco. Porque esta vez se está refiriendo a los tipos de organigramas de manera específica. Qué es lo que funciona en uno y en el otro no. En resumen:

- **Organización jerárquica, vertical, de arriba abajo:** En esta clase de organización las líneas de comunicación y de autoridad tienen que ser precisas y claras.
 - **Su mayor ventaja es la estabilidad y la claridad con la que está expuesto esta clase de organigrama** que tendrá siempre. Se partirá entonces desde el director ejecutivo y las gerencias de primera línea, puede que se siga con directores, gerentes superiores, gerentes intermedios, líderes de equipo y los miembros de equipo.
 - Pero su **desventaja**, está en que suelen ser **organizaciones muy rígidas** e incapaces de ser flexibles cuando se es necesario. Por igual, existe la **posibilidad de que los niveles de jerarquía puedan solaparse en una organización.**
- **Organización matricial:** En la organización matricial,
 - **la mayor ventaja es que las relaciones interdepartamentales son más fructíferas y cooperativas.** No obstante,

- la **desventaja** es que al tener que responder a más de una persona o departamento, generará **conflictos de intereses para los empleados**, o lealtades confusas.
- **Estructura plana y horizontal:**
 - Aquí la ventaja es que la mayor parte de los niveles de jerarquía son eliminados, por lo que la relación que es sostenida entre la dirección y los empleados, será una muy cercana. Con ello, los empleados tendrán un sentido mucho más fuerte del trabajo en equipo y de autonomía.
 - Entre sus desventajas, está que por ejemplo, este modelo no es práctico para las empresas grandes debido a que está ideado para las más pequeñas. Además puede que los conflictos entre los empleados sean más pronunciados porque hay menos personas cumpliendo con las tareas.

Ejemplos de organigrama de una empresa

Existen muchas variaciones de organigramas y por lo tanto ejemplos. Un organigrama dependerá en gran parte de la complejidad de la empresa en la que se enfoca, por lo que aunque use el mismo tipo de organigrama, al final no será lo mismo porque variará los nombres de los departamentos y empleados. Pensando en esto, a continuación algunos ejemplos de organigramas:

Organigrama general de una empresa:

Esquema de la organización hasta un determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. Su alcance se extiende normalmente hasta los departamentos de la empresa.



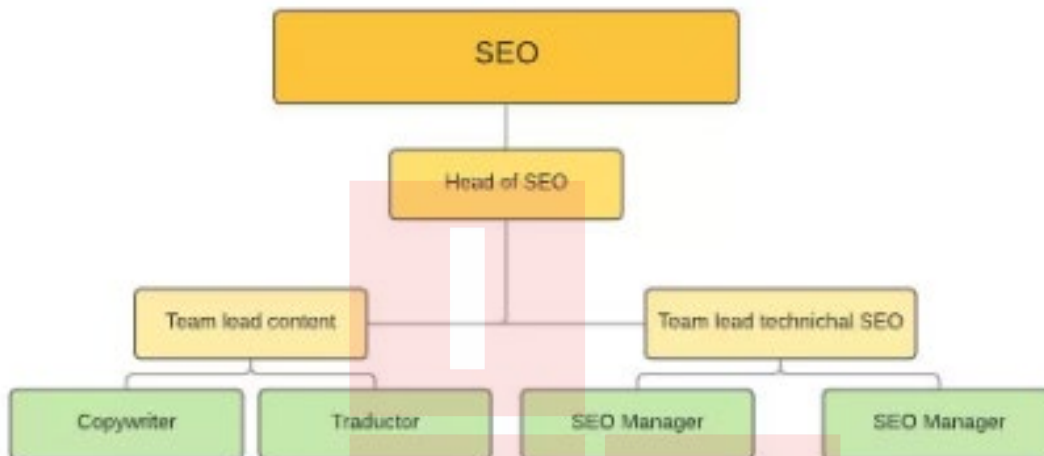
Organigrama integral:

Son representaciones gráficas de las relaciones de jerarquía o dependencia de todas las unidades administrativas de la empresa. Los organigramas integrales y generales son equivalentes.



Organigrama funcional:

Incluye cada puesto específico dentro del diagrama. Adicionalmente se pueden añadir las tareas fundamentales que cumple cada rol



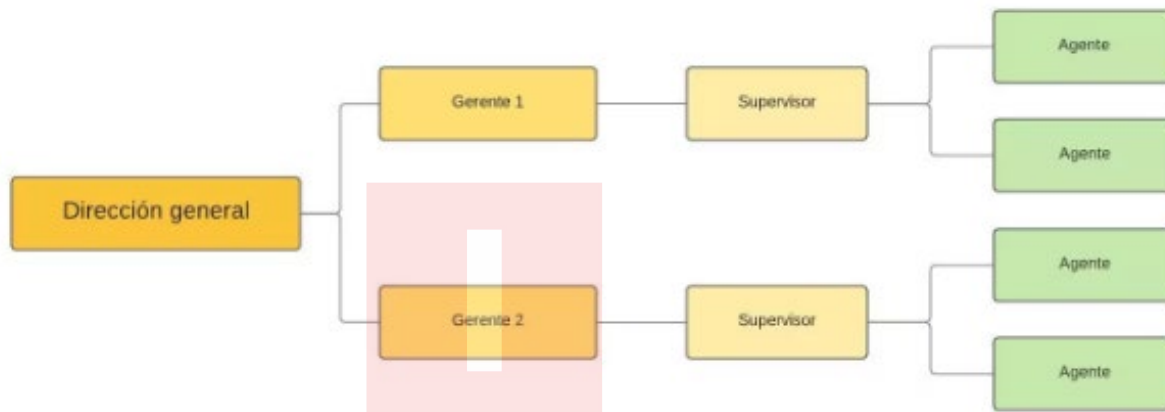
Organigrama vertical:

Diagrama organizacional que muestra la información de forma piramidal. De arriba hacia abajo.



Organigrama Horizontal:

Es básicamente un diagrama similar al vertical, pero que muestra la información de izquierda a derecha, en vez de arriba a abajo.



Principales teorías administrativas.

Estas son las **principales teorías de la administración, sus enfoques, representantes y aportaciones.**

- **Teoría clásica** (1916) Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus labores. Busca la máxima eficiencia.
- **Teoría científica:** El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un *homo economicus* y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador.
- **Teoría humanista:** El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.
- **Teoría del comportamiento:** Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslo de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

- **Teoría X / Y:** El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición. La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y
- **Teoría neoclásica:** Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.
- **Teoría estructuralista:** Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.
- **Teoría burocrática:** Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las características de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades.
- **Teoría de los sistemas.** El referente de esta teoría es Ludwig von Bertalanffy (1951). Tiene una perspectiva integradora, y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. No se limita a la división y coordinación entre los departamentos como teorías anteriores. Los aportes de esta teoría, es el globalismo o totalidad. Define la Entropía: tendencia de los sistemas a desgastarse. Las organizaciones como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos organizacionales son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse. Y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos.
- **Teoría matemática.** Los representantes de esta teoría son: Herbert Simon, Von Neumann y Mongesntem. Se desarrolló entre 1947-1954. desde una perspectiva de 'toma de decisiones acertadas'. El enfoque de organización es cuantitativo. Y se concibe a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios. La teoría de la matemática se basa en dos perspectivas: la del proceso y la del problema, de las cuales se obtiene las características de la toma de decisiones que son: Decisiones programadas y no programadas. Las aportaciones son: teorías de los juegos: estrategia y análisis de conflictos, de los grafos: técnicas de planeación y programación por medio de redes -de las colas: cuida el tiempo de espera, la cantidad de clientes y el tiempo de prestación del servicio.
- **Teoría contingencial:** Elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un sistema abierto. Existe una relación

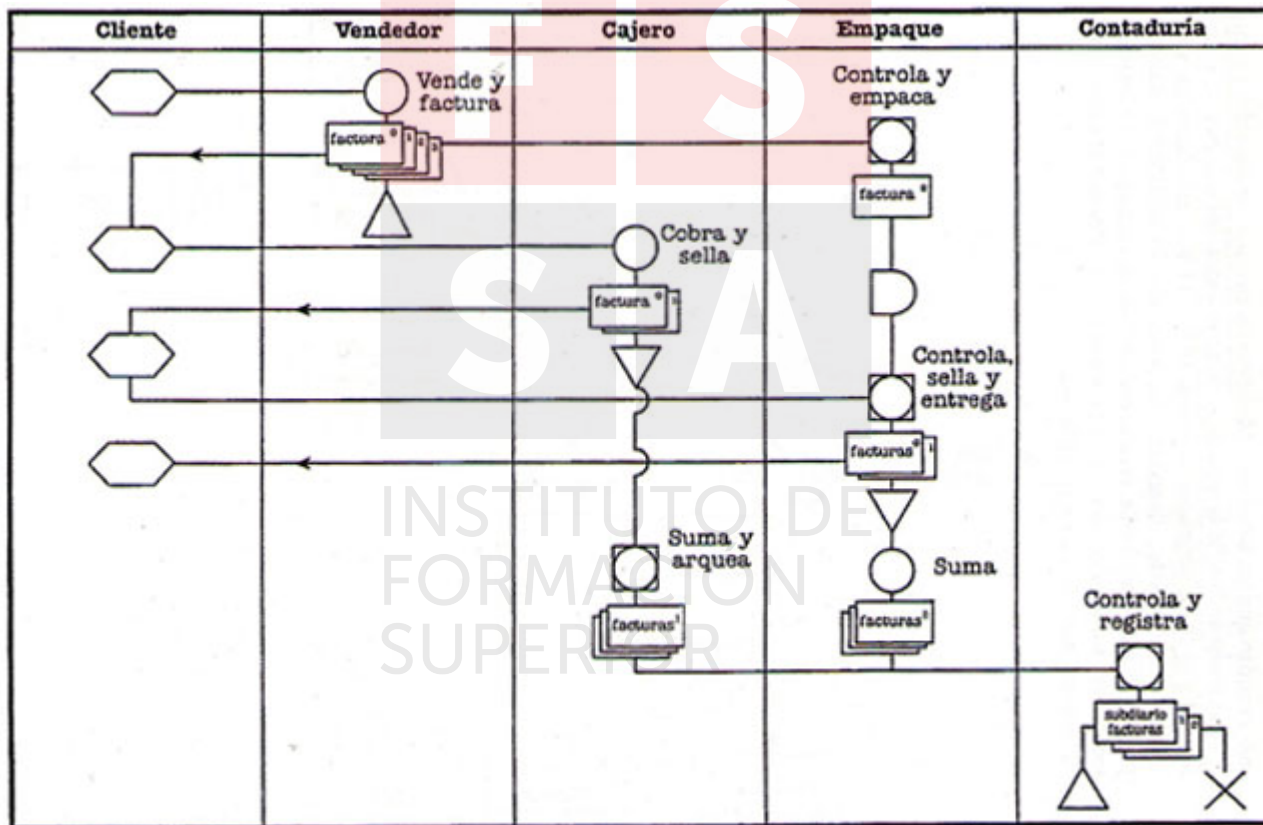
funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación.

Los cursogramas

Un **cursograma**, también denominado circuito o flujograma, es un diagrama que permite representar gráficamente procedimientos administrativos. Constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas.

A través de los cursogramas se puede determinar si la descripción del procedimiento es completa, detectar errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones de tareas a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes.

Comúnmente son utilizados por analistas y auditores para efectuar relevamientos, pero lo complejo de su construcción e interpretación para los no especialistas ha limitado su uso. A continuación pueden ver como ejemplo un cursograma del sistema de ventas de una organización.



Información que brindan

Los cursogramas permiten conocer:

- fUnidades funcionales: Son todas las unidades tanto de la organización como fuera de ella que participan en el procedimiento.
- Las operaciones que se llevan a cabo, los controles que se realizan en los procedimientos y las decisiones que se toman como consecuencia de los controles.

- Formularios y soportes de información involucrados en el procedimiento: cuántos formularios se emiten cada vez, cómo se distribuyen y hacia dónde se dirigen.
- Distintos cursos de acción posible dentro del procedimiento.
- Cómo se ordenan los archivos y de qué tipo son.

Normas IRAM

Para graficar los cursogramas vamos a tener en cuenta las normas dictadas por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (en sus comienzos Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) referidas a cursogramas.

Las normas son:

1. **Norma 34501 – Símbolos para la representación gráfica:** se refiere a la simbología a utilizar en los cursogramas.
2. **Norma 34502 – Técnicas para la representación gráfica:** se refiere a las técnicas de diagramación.
3. **Norma 34503 – Lineamientos generales para el diseño de los formularios para la representación gráfica:** se refiere a los formularios utilizados para dibujar los cursogramas.

Revisar los procesos graficándolos en un cursograma permite descubrir y corregir ineficiencias. Todo lo que se hace en una empresa forma parte de un circuito o proceso: compras, ventas, contabilidad, pago a proveedores, entre otros. Cada tarea insume tiempo y desencadena gastos, comprobantes, archivos, productos, derechos u obligaciones. En muchos casos, estos procesos son informales, o se forman por costumbre y comodidad; pero cuanto más se afianza la empresa, más falta hace encontrar una manera de controlarlos y optimizarlos.

Los cursogramas son una herramienta que permite visualizar de forma gráfica los procedimientos de la empresa y **detectar con facilidad cualquier error, repetición o demora innecesaria** (por ejemplo, materiales que se compran sin controlar el stock existente, falta de alertas de cobro o pago, documentos inútiles).

Describir los procesos de tu empresa en un cursograma, tal como son en la actualidad, te ayudará a descubrir y corregir ineficiencias.

Existen normas formales para su presentación en proyectos oficiales, pero para construir un cursograma de uso interno o planear un proceso, solo hace falta tener en cuenta los símbolos que representan las distintas acciones:

- El **círculo** representa una acción en general (emitir una factura, llamar, entregar un producto, etc.).
- El **cuadrado** indica una acción de control (autorización de gasto, cotejo de remitos, calidad, etc.).
- El **semióvalo** representa una demora en el proceso.
- El **triángulo** es un archivo definitivo.
- El **triángulo invertido** señala un archivo transitorio.
- El **rombo** representa una alternativa de acción.
- El **rectángulo con base ondulada** es un documento (remito, factura, etc.).
- La **flecha** une los símbolos e indica el traslado de un documento, un producto o simplemente el curso de la acción.

También hay que tener en cuenta que un cursograma se construye siempre de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. La hoja puede separarse en columnas en las que se ubican los distintos participantes del circuito, para que quede claro quién es responsable por cada tarea.

En el ejemplo que ilustra la nota se grafica la venta en una casa de comidas rápidas.

Puede verse que, si bien el empleado que entrega la orden se asegura de que el cliente abonó el precio del pedido, no mantiene ningún registro de los productos que entrega. Podría implementarse la entrega de una tercera copia del ticket o la emisión de una orden de pedido electrónica para mejorar el control interno del stock, la cocina y el manejo de caja en la empresa.