

ANALISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Ing. Claudio Milio

UNIDAD 1: LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACION

Clase 1

Bienvenidos a la clase 1, aquí aprenderá conceptos sobre el significado de Organización y administración. Como observará más adelante, las definiciones varían sutilmente entre autores. Comencemos por analizar estos conceptos.

Peter Druker

Nació en Austria en 1909, fue doctor en derecho público e internacional.

Fue docente en Política, Economía, Estadística, Filosofía, Historia, Management, Arte Oriental y Ciencias Sociales.

Escribió varios libros que fueron traducidos en 24 idiomas y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna. Recibió varias órdenes de honor y distinciones. Falleció en 2005.

Muchas de sus ideas siguen vigentes a la hora gestionar una organización.

Comencemos por conocer el concepto de institución.

Son cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.

PERO ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Es una institución. Son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Cada tarea social importante se ha confiado a Grandes organizaciones, desde la producción de bienes y servicios económicos hasta la seguridad social y el bienestar a la educación.

Desde la búsqueda de nuevos conocimientos hasta la protección del entorno natural.

Las organizaciones existen para cumplir un propósito y una necesidad específica de la sociedad, comunidad o el individuo.

La empresa fue la primera de las instituciones modernas en surgir.

Y una Empresa es una organización que persigue fines económicos o comerciales.

Todas las empresas necesitan meditar sobre lo que son y lo que debieran ser. De la definición de su misión y su propósito, una empresa debe deducir objetivos en una serie de áreas esenciales; debe equilibrarlos entre sí y en relación con las exigencias de la competencia actual y futura.

Necesita convertir los objetivos en estrategias definidas y concentrar recursos en su obtención. Finalmente, necesita elaborar un planeamiento estratégico que son las decisiones actuales que determinan la empresa futura.

LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es un órgano de una institución, trate de una empresa o de un servicio público, es a su vez órgano de una sociedad destinado a realizar contribuciones específicas y a cumplir funciones sociales”

La ciencia de la administración (basada en la práctica) debe suministrar las teorías necesarias para ayudar a gobernantes y empresarios a encarar la inmensa responsabilidad de organizar el esfuerzo humano dentro de todo tipo de institución.

Con el tiempo la administración ha ido evolucionando y se ha pasado de administrar cosas a administrar personas y de ahí a administrar información.

La administración tiene asociadas un conjunto de tareas que deben ser ejecutadas para lograr que la empresa pueda funcionar y realizar el aporte que corresponde:

- Definir la misión y propósito específicos de la institución.
- Obtener un trabajo productivo (de todos los recursos a partir de la empresa).
- Lograr que los trabajadores consigan resultados a partir de sus actividades.
- Encauzar las influencias y responsabilidades sociales asociadas con su entorno.

Es fundamental remarcar una característica que le es distintiva: la dimensión temporal.

La administración debe en todo momento considerar el presente y el futuro, buscando el equilibrio entre ellos.

La administración debe mantener la actividad de la empresa en el presente de lo contrario no habrá una empresa que pueda desempeñarse en el futuro y tiene que lograr que la empresa sea capaz de rendimiento, crecimiento y cambio en el futuro.

De lo contrario, habría destruido su capital; es decir, la capacidad de los recursos de producir riqueza en el futuro.

Esto es así porque la administración se ocupa de las decisiones relacionadas con la acción y toda apunta a resultados futuros (por lo tanto, las decisiones de hoy afectarán irremediablemente el futuro).

La administración es un cuerpo organizado de conocimientos, que se ve afectado por la cultura (valores, costumbres y creencias de la sociedad) vinculada al ambiente en el cual la institución se ha desarrollado.

Las instituciones, en todos los casos, son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismo, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, de la comunidad o del individuo (beneficio social). No son fines por derecho propio, sino medios para alcanzar fines.

A su vez, la administración es órgano de la institución ya que carece de función propia y en realidad no tiene existencia autónoma.

De lo expuesto anteriormente se deduce que así mismo como la institución no tiene sentido sin la sociedad, la administración no lo tiene

sin la institución. La libre empresa no puede justificarse por el mero hecho de que beneficia los negocios, puede justificarse únicamente por los bienes que le aporta a la sociedad.

Las empresas existen, para suministrar bienes y servicios a los clientes, más que para ofrecer cargos a los trabajadores y a los gerentes, o incluso dividiendo a los accionistas. Para cumplir su tarea, la producción de bienes y servicios económicos, la empresa comercial e industrial debe influir sobre la gente, la comunidad y la sociedad (y viceversa).

En todos los casos se ha demostrado que es la gente, no las fuerzas, la que crea y administra una empresa. Las fuerzas económicas imponen límites a las posibilidades de la administración y crean oportunidades de acción gerencial. Pero en sí mismas no determinan qué hace la empresa. Es por ello por lo que la administración no sólo tiene que hallar esas fuerzas, sino que debe en lo posible también crearlas.

Los gerentes son los profesionales que tiene a su cargo la práctica de la administración, el ejecutar las funciones y afrontar las tareas. Son artesanos, que cuentan con un conjunto de herramientas y de conocimientos. que les permiten actuar ante una realidad tan compleja y cambiante como la actual.

Su primera obligación es lograr que la institución realice su misión y su propósito que son su razón de ser. En el caso de una empresa, se busca el rendimiento económico que le permite cumplir las restantes tareas sociales con las cuales está comprometida.

El gerente debe administrar adecuadamente la empresa, tiene que organizar y mejorar lo que ya existe y ya se conoce. Pero también debe tener un perfil empresario, ya que debe reorientar los recursos de las áreas de resultados elevados o crecientes a las de resultados bajos o decrecientes. Necesita vivir en el presente y crear el futuro de la empresa, adaptando la compañía a los cambios del entorno.

Incluso la empresa más sana, la que tiene mayor efectividad, bien puede perecer por escasez de eficiencia. La efectividad es el fundamento del éxito, la eficiencia es una condición mínima de supervivencia después de alcanzado el éxito.

La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas, la efectividad de hacer lo que corresponde.

Tareas administrativas del gerente:

- 1) Lograr que sea efectivo el reducido núcleo de actividades principales (eficacia).
- 2) Acercar constantemente la empresa a su máximo potencial (eficiencia).
- 3) Asegurar la perpetuación de la empresa en el tiempo.

Las **funciones empresariales principales**, las que producen resultados, son la comercialización e innovación; las restantes son actividades que apoyan a estas.

Comercialización: es una función distintiva y original de la empresa, es la tarea básica de toda empresa. Toda empresa se distingue del resto de las instituciones humanas por el hecho de que comercializa un producto/servicio.

Hace años la posición del empresario era "el departamento de ventas venderá lo que la fábrica produzca" (orientado al producto), en la actualidad se tiende cada vez más hacia "nuestra tarea es producir lo que el mercado necesita (orientado al mercado). Ya no se pregunta sobre lo que queremos vender, sino sobre lo que el cliente quiere comprar. El objetivo es conocer tan bien a él, que se venda por sí mismo.

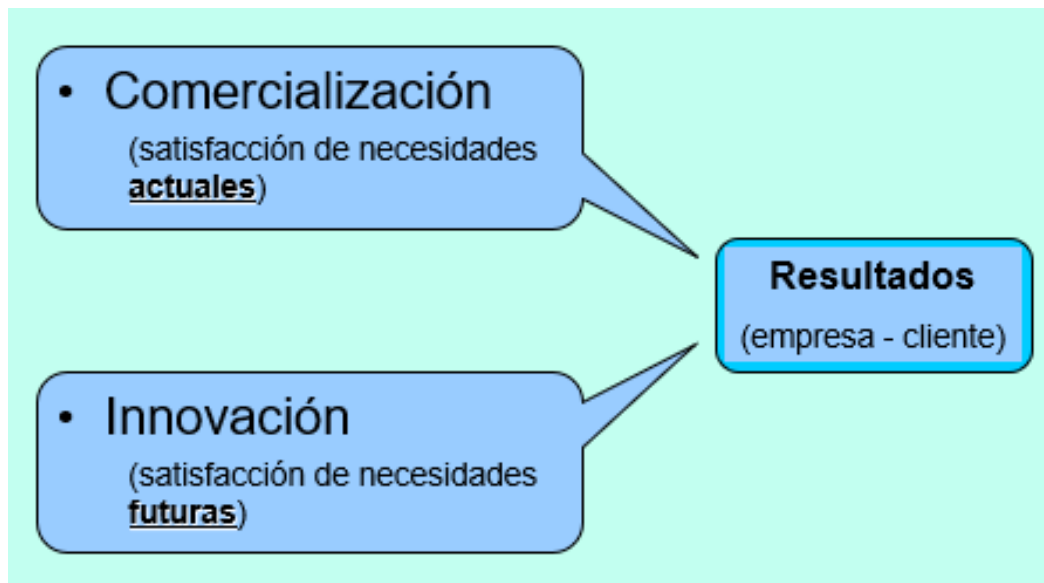
Se concentran en satisfacer las necesidades actuales del cliente.

Innovación: no es suficiente que la empresa aporte sólo artículos y servicios económicos; éstos deben ser mejores y más económicos que el resto.

La empresa es el órgano específico del crecimiento, la expansión y el cambio constantemente (empresa innovadora). Innovación es distinto a invención, uno es un término económico mientras que el otro es tecnológico.

Se puede definir como tarea de dotar de mayor capacidad de producción de riqueza a los recursos: *humanos o materiales*. Es más productivo una innovación que encuentre nuevos usos para un producto antiguo o que cree una posibilidad de satisfacción más que una mejora de un producto.

Se concentra en satisfacer las necesidades futuras del cliente.



Los conceptos tanto de ganancia como de productividad son fundamentales no sólo para la empresa, sino que también para el individuo, la comunidad y la sociedad.

Ganancia: no es una causa, sino un resultado; la prueba del desempeño de la empresa en la comercialización, la innovación y la productividad.

Es el premio concedido al riesgo de la incertidumbre, que está vinculada con cualquier actividad económica, que concentra su atención en el futuro.

La ganancia y sólo ella puede suministrar el capital necesario para más y mejores empleos. Finalmente paga las satisfacciones y los servicios económicos de una sociedad, de la salud a la defensa. La ganancia es una necesidad de la sociedad, por lo cual un empresario debería sentirse culpable y experimentar la necesidad de explicar su incapacidad para producir una ganancia ajustada a las funciones económicas y sociales que ella y sólo ella puede aportar.

Productividad: la empresa debe utilizar los recursos producto de riqueza para cumplir con su propósito de satisfacer a su cliente, por lo tanto, la sociedad le encomienda la utilización productiva de los mismos.

La productividad es el equilibrio que debe existir entre los factores de la producción que permitirá, alcanzar **el más elevado producto con el menor esfuerzo.**

Algo importante es mencionar el aumento en la productividad que se obtiene al sustituir la fuerza de trabajo manual, por otros recursos

como lo son la tecnología o el conocimiento. Existen dos recursos que deben ser analizados con mucho detenimiento a la hora de hablar de productividad: el conocimiento y el tiempo.

No sólo debemos definir la productividad de modo que abarque todos los factores que la afectan, sino que también debemos fijar objetivos que los tengan en cuenta.

LA MISIÓN DE LA EMPRESA.

Toda institución tiene una misión y un propósito específicos, si se trata de una empresa debe buscar el rendimiento económico (justificación racional). Si bien no es lo único, **tiene prioridad**, porque el resto de las tareas sociales dependerán de los excedentes económicos que pueda generar a través de su desempeño.

El propósito debe ser exterior a la empresa y debe surgir de la sociedad de la cual forma parte; existe sólo un modo válido de definirlo y es creando un cliente.

La acción empresaria es en todos los casos la que crea el cliente, pues si bien el deseo satisfecho por la empresa quizás fue sentido por el cliente antes que se le ofrecieran los medios para satisfacerlo, se conservó el carácter de un deseo potencial hasta el momento en que la acción de los empresarios lo convirtió en realidad efectiva.

Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso, es decisivo para determinar qué es la empresa, qué producto y cómo prosperará y lo que el cliente compra nunca es un servicio o un producto, siempre adquiere algo en función de la utilidad que ese elemento reporta.

El cliente es el cimiento de toda empresa y el factor que le permite perdurar, sólo él origina empleo y actividad empresarial.

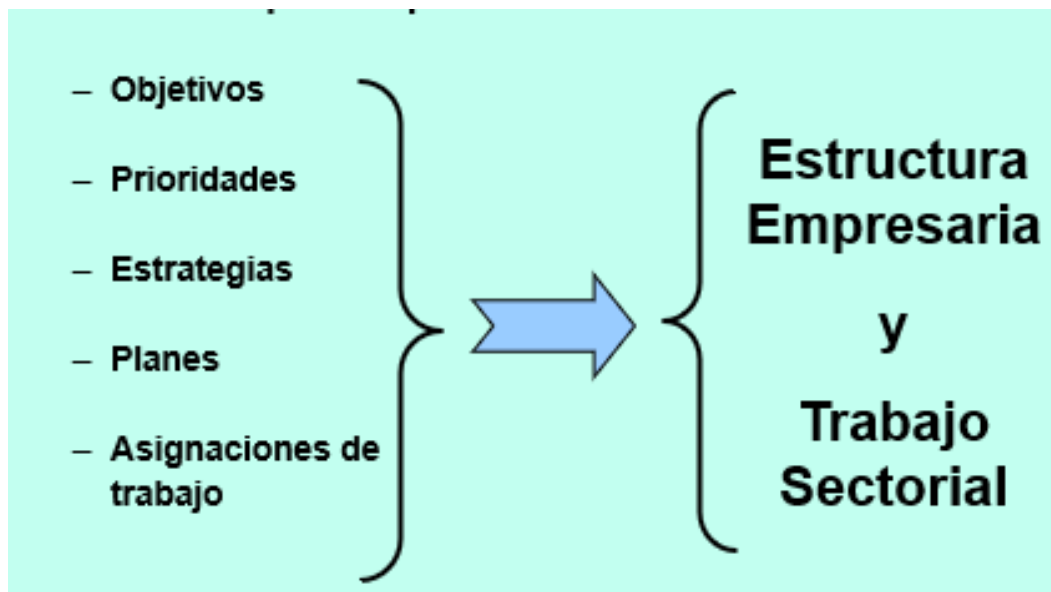
A pesar de parecer fácil, la definición clara de la misión y el propósito de una empresa no es sencilla, ni mucho menos, por lo que constituye la actividad de alta dirección, ya que, si no se le presta la atención, las consecuencias cuando nace la empresa, serán nefastas.

Para definir las, es necesario determinar las características de nuestro cliente: quién es, donde está, qué compra y qué valora. Las respuestas del presente sirven para determinar qué es y debe ser nuestra empresa; las del futuro, sirven para definir que debería ser nuestra empresa.

Es importante en lo referente a valor, diferenciar: valor, calidad y precio.

Se deben **abandonar** aquellos elementos antiguos **que no reportan beneficios**.

La definición de una misión nos permite elaborar los objetivos y estrategias, la planeación y las asignaciones de trabajo para alcanzar el objetivo principal.



Los objetivos en todos los casos deben cumplir una serie de especificaciones que enunciaremos a continuación:

- 1) Los objetivos deben deducirse de lo que nuestra empresa es, será y debería ser. Son compromisos de acción mediante los cuales (los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa).
- 2) Los objetivos deben ser operativos. Deben ser capaces de convertirse en metas y en tareas específicas de forma tal de poder transformarlos en acciones como hemos enunciado en la anterior transparencia.
- 3) Los objetivos deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzos para lograr llevarlos a cabo, en ambos casos, recursos y esfuerzos surgen de la sociedad.
- 4) Deben existir objetivos múltiples, en lugar de un único objetivo general. Se debe buscar el equilibrio entre las diferentes necesidades y metas.
- 5) Se necesitan objetivos en todas las áreas claves o esenciales para la supervivencia de la empresa.

Los objetivos específicos y las metas de cualquier área clave dependen de la estrategia de la empresa.

Pero en todos los casos las áreas que necesitan objetivos son las mismas pues la supervivencia de ellas depende de los mismos factores.

Existen dos tipos de áreas:

- 1) las que generan resultados (comercialización e innovación).
- 2) las que trabajan en apoyo de las anteriores (organización humana, recursos financieros, recursos físicos, productividad, responsabilidad social y requerimientos de ganancia).

Siempre se necesitan objetivos en las áreas esenciales, el área que carezca de objetivos específicos estará descuidada, y no podrá de este modo colaborar individualmente con el cumplimiento de los fines de la empresa. A menos que determinemos: que se medirá y cuál será el patrón de medida de cada área específica, ella no será de ninguna manera percibida. Es necesario introducir dos conceptos antes de definir cada objetivo particular:

- **La decisión de concentración:** si bien los objetivos son estratégicos, esta decisión es política. Mediante esta se define el teatro en el cual se librará la guerra. En medida considerable convierte la definición de lo que "nuestra empresa es" en un compromiso real. Arquímedes: "Dadme una palanca y moveré el universo"; el punto de apoyo es la decisión de concentración. Se define donde concentrar nuestras energías.
- **La decisión de posición en el mercado:** a través de ella debemos definir si queremos ser un líder o solamente ocupar una posición en el mercado. Se debe determinar en qué sector, con qué producto y con qué valores lograrlo.
- Los objetivos no representan el destino; configuran una orientación.
- Los objetivos no son órdenes; son solamente compromisos.
- Los objetivos no determinan el futuro; son medios de movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro.

Esta es una excelente definición de lo que debe ser un objetivo, definiendo no sólo lo que debiera ser, sino describiendo lo que no debe ser. Esto la hace realmente muy interesante al estar basada en la realidad del trabajo de todos los días y de la acción empresarial.

Y como ya lo hemos mencionado anteriormente definen la estructura de la empresa y el trabajo de cada sección.

En la determinación de objetivos se deben alcanzar tres clases de equilibrio:

- equilibrarse con la rentabilidad realizable.
- equilibrarse con los reclamos del futuro inmediato y distante
- equilibrarse entre sí.

Para alcanzar esto será necesario efectuar ciertos cambios entre los objetivos de un área en particular y los que se pretendan obtener en otros.

Siempre se debe buscar equilibrar el futuro inmediato y el largo plazo. Equilibrar objetivos no es una tarea matemática y siempre es una decisión de alto riesgo, ya que para darle a uno debo distraer la atención de otro.

El paso final es lograr convertir los objetivos en acción, siempre el propósito es la acción más que la generación de conocimiento. A menos que los objetivos se conviertan en acción, no hay objetivos; son sólo sueños.

La meta es concentrar los recursos y energías de la organización en los resultados deseados. Por consiguiente, el producto final del análisis de la empresa es un programa de trabajo y asignaciones de trabajo específicas y contar con metas claras, límites de tiempo y una clara medición de cuentas.

En los últimos cuarenta años se ha observado un tremendo progreso del planeamiento a largo plazo, el cual era prácticamente desconocido unas décadas atrás. Todas las decisiones gerenciales importantes insumen años antes de alcanzar verdadera efectividad y es necesario que sean productivas por años para poder recuperar la inversión en hombres y recursos.

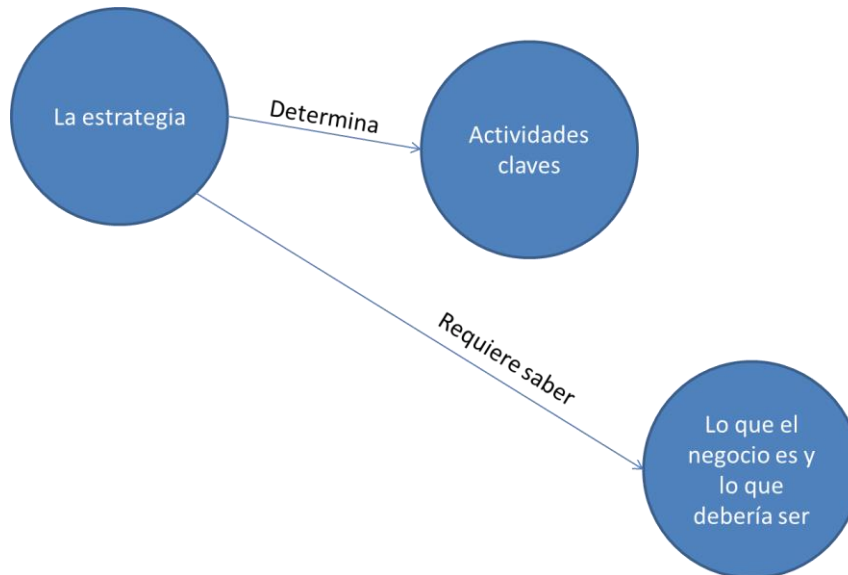
La administración no tiene más remedio que anticipar el futuro, tratar de plasmarlo y equilibrar las metas de corto plazo. El presente y el corto plazo necesitan decisiones estratégicas tanto como las de largo plazo (lo importante para determinar el tipo de decisión es el tiempo en que una decisión es efectiva). Es fundamental integrar en el planeamiento, lo que la empresa es, será y debería ser.

El planeamiento estratégico:

- **No es una bolsa de trucos.** Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción, es responsabilidad.
- **No es pronóstico.** No implica predeterminar el futuro, ya que este es imprevisible. El planeamiento estratégico es necesario precisamente porque no podemos pronosticar.
- **No se refiere a decisiones futuras.** Se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales. **Las decisiones existen sólo en el presente**, el problema afrontado por el responsable de la decisión estratégica no es lo que su organización debe hacer

mañana sino más bien saber que debemos hacer hoy con el fin de estar prontos para un futuro incierto.

- **No es un intento de eliminar el riesgo.** Ni siquiera minimizarlo, lo que si se busca es establecer que los riesgos que se afrontan sean los que corresponden.



El resultado de un planeamiento estratégico eficaz debe ser la capacidad de afrontar un riesgo más acentuado, pues éste es el único modo de mejorar el desempeño empresarial.

Resumiendo en el planeamiento estratégico es fundamental, primero, que se efectúe un trabajo sistemático e intencional de realización de objetivos; segundo, que el planeamiento parta de la eliminación del pasado y que el abandono se planea como parte del intento sistemático de alcanzar el futuro; tercero, que consideremos formas nuevas y distintas de alcanzar objetivos, en lugar de creer que no bastará hacer más de lo mismo y finalmente cuarto que meditemos las dimensiones temporales y preguntemos cuándo debemos comenzar a trabajar para obtener resultados en el momento en que los necesitamos.

La esencia del planeamiento es adoptar decisiones actuales con conocimiento de su sentido futuro, el sentido de futuro es lo que determina el alcance temporal y no la inversa.

El resultado final no es conocimiento sino estrategia, su meta es la acción en el presente. La organización sistemática de la tarea de planeamiento y el suministro de conocimiento a la misma, fortalecen el criterio, el liderazgo y la visión del gerente.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

"Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas"

Drucker fue pionero al hablar de la necesidad de descentralizar la toma de decisiones en las empresas. En su opinión, esta cuestión es fundamental para el crecimiento y el fortalecimiento de las compañías, porque para los grupos pequeños resulta más fácil ser conscientes de su importancia y de su contribución a los objetivos globales de una organización.

En su opinión, "la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso".

Aquí podrá leer y meditar acerca algunas de las ideas más importantes de Drucker.

LA CLAVE ES LA DESCENTRALIZACIÓN

Drucker fue pionero al hablar de la necesidad de descentralizar la toma de decisiones en las empresas. En su opinión, esta cuestión es fundamental para el crecimiento y el fortalecimiento de las compañías, porque para los grupos pequeños resulta más fácil ser conscientes de su importancia y de su contribución a los objetivos globales de una organización. En su opinión, "la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso".

ESTABLECER OBJETIVOS

No hay una sola compañía en el mundo que actualmente no esté gestionada en base a unos objetivos. Pues bien, fue Drucker quien acuñó esta idea, al considerarla la piedra angular de cualquier estrategia (de hecho, también fue pionero en hablar de estrategia empresarial). Para que cualquier directivo pudiese evaluar si sus objetivos se estaban alcanzando, creó una guía que evaluaba desempeños, diagnosticaba fallos y aumentaba la productividad, tanto de los directivos como de sus equipos.

Enfocarse en las oportunidades

Esta idea marcó un antes y un después cuando fue pronunciada por Drucker: en los momentos de dificultad lo más importante no son los problemas, sino las oportunidades.

Es en ellas donde deben enfocarse las empresas, porque son las que permiten que las organizaciones crezcan y se desarrollen. "Donde hay una compañía de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente", solía repetir.

El valor de los recursos humanos

Drucker se definió a sí mismo como un "ecologista social", por estar preocupado y comprometido con el entorno de las personas.

Entre otras cosas, consideraba que los empleados eran una inversión para las empresas y no un coste o una simple máquina, algo que hoy parece aceptado pero que generó un enorme revuelo en un contexto intelectual dominado por las teorías mecanicistas

Trabajadores del conocimiento

El pensador vienés predijo la sociedad del conocimiento varias décadas antes de su nacimiento. El protagonista de esa nueva sociedad sería el "trabajador del conocimiento", caracterizado por su innovación y su espíritu emprendedor. Este profesional transformaría el mundo y la economía, cuyo principal recurso a partir de entonces ya no sería el capital, sino el saber.

El CEO y la eficiencia

Drucker consideraba que el dirigente empresarial tenía que ser eficiente y que la eficiencia no era algo innato, sino una capacidad que se puede aprender a base de interiorizar una serie de hábitos. Concretamente, el CEO eficiente es aquél que sabe controlar su tiempo, dirigir sus esfuerzos hacia unos resultados previamente establecidos, construir con todas sus fuerzas y las de quienes le rodean, priorizar su trabajo en unas pocas áreas y tomar decisiones efectivas.

El cliente sabe más que nosotros

La frase de que “el cliente siempre tiene la razón” suena bien, pero hace falta dotarla de contenido. Eso es lo que hizo Drucker cuando consideró que los consumidores son más listos que las empresas y no necesitan que se les diga lo que tienen que hacer. Si acaso, la labor de las organizaciones debe consistir en guiar y acompañar a los clientes, para que no encuentren ninguna dificultad a la hora de hacer lo que quieren hacer.

El poder de cambio de las empresas

Ésta es otra idea muy de actualidad que, en cierto modo, tiene su origen en la filosofía de Drucker. Al fin y al cabo, el escritor austríaco fue pionero en considerar que **las empresas son una organización humana, social y política**. Y también anticipó que esas organizaciones terminarían convirtiéndose en el principio integrador de la sociedad. Esto ya ha sucedido (o está muy cerca de suceder) en la actual era de la globalización.

Liderazgo es responsabilidad

Por el contexto histórico que le tocó vivir (se vio obligado a escapar del nazismo), Drucker dedicó buena parte de su vida a analizar la idea del liderazgo y, sobre todo, a diferenciar un auténtico líder de un simple dictador. En su opinión, el liderazgo tiene que estar sujeto irremediablemente a la responsabilidad y la rendición de cuentas (de lo contrario es tiranía). Por eso, consideraba que “sólo puede haber autoridad si hay responsabilidad”.

“La gestión es hacer las cosas bien, pero el liderazgo es hacer las cosas correctas”