

Haciendo CLICK AQUÍ puedes acceder a la colección completa de más de 3.500 libros gratis en infolibros.org

UNIDAD 1: Conceptos Generales de la Administración

- 1.1 Definición de Administración: naturaleza y propósito.
- 1.2 Funciones administrativas y niveles organizacionales.
- 1.3 Habilidades administrativas requeridas para cada nivel.
- 1.4 Eficacia, eficiencia y productividad.
- 1.5 Roles de un administrador.
- 1.6 Responsabilidad social empresaria.

1.1 Definición de Administración: naturaleza y propósito.

La **Administración** (etimología: del latín *ad*, hacia, dirección, tendencia, y *minister*, subordinación, obediencia) es la ciencia social y 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 el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

1.2 Funciones administrativas y niveles organizacionales.

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de un

proceso de negocio, que establece la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal.

- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

El **objeto de estudio** de la Administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud, fundaciones, etc. y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos. Existen dos divisiones: la **horizontal** donde se divide el trabajo en tareas, y la **vertical**, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina **pirámide organizacional**, y cuyos niveles son:

- **Nivel superior o estratégico:** Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.

- **Nivel medio o táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.

- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etcétera.

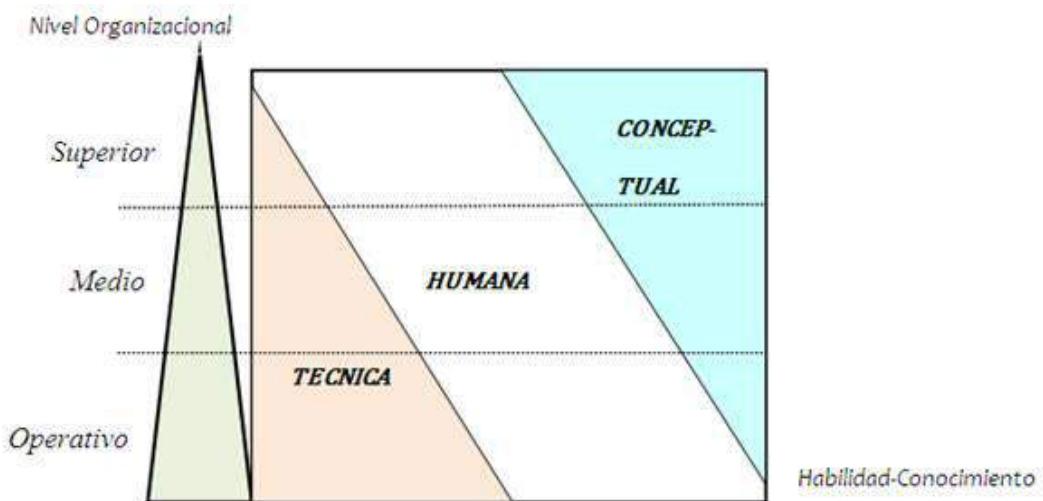
En el nivel superior se elaboran las políticas y estrategias de la organización, en el nivel medio se realiza el control de la gestión realizada, y en el nivel operativo se plantea como debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que presta.



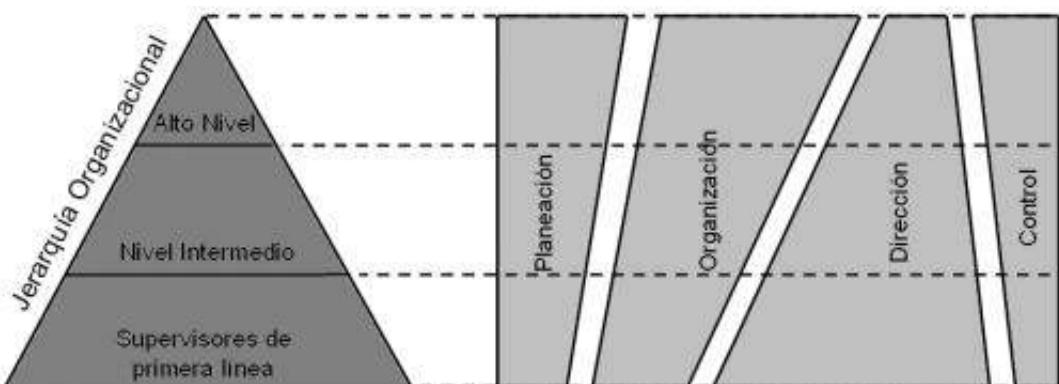
1.3 Habilidades administrativas requeridas para cada nivel.

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

- 1) La **habilidad técnica** es la posesión de **conocimientos y destrezas** en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el **diestro uso de instrumentos y técnicas** específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.
- 2) La **habilidad humana** es la **capacidad para trabajar con individuos**, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- 3) La **habilidad de conceptualización** es la **capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos**.



Veamos en este segundo cuadro el peso que tiene cada una de las 4 funciones administrativas en los 3 niveles de la pirámide organizacional.



1.4 Eficacia y eficiencia.

Existen tres términos que muchas veces suelen confundirse entre sí dentro del ámbito administrativo: productividad, eficacia y eficiencia. Si bien estos términos tienen una relación evidente, no significa que correspondan a grados o niveles de 'cómo hacer las cosas'.

1º Eficacia: Consiste en **alcanzar las metas** establecidas en la empresa.

Ello implica alcanzar los objetivos trazados por la empresa cumpliendo un plan estratégico y un plazo establecido. No se habla de cuidar y ahorrar recursos como lo hace eficiencia.

2º Eficiencia: Se refiere a **lograr las metas con la menor cantidad de recursos**. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

La eficiencia, requiere alcanzar los plazos corporativos trazados pero de una manera más rápida, es decir ahorrando recursos (financieros, humanos, de infraestructura, entre otros).

Según explica Castillo, una empresa eficaz no es peor que una eficiente. “Una línea aérea no puede pretender llegar antes al aeropuerto de otro país porque la pista podría estar ocupada y en vez de beneficiar a sus pasajeros generaría un problema mayor”, refiere.

Ambos conceptos son utilizados para etiquetar a una empresa de manera cualitativa y no se rigen por números como sí lo hace el indicador de productividad.

Productividad y Rentabilidad:

1º Productividad: Se trata de la **relación producto-insumo** en un período específico con el adecuado **control de la calidad**. Puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Insumos}$$

La productividad es – a secas – la relación que existe entre la producción de la empresa y los recursos empleados para obtener dichos bienes. Este término busca satisfacer y alcanzar a sus clientes o consumidores, buscando la calidad que desean los clientes de una compañía.

En este concepto se ratifica el hecho de que el fin de las empresas es generar rentabilidad. “A un empresario le gusta ver sus números”, recuerda Castillo de IACCSAC Consulting.

2º Rentabilidad económica y financiera:

Según la Real Academia de la Lengua Española, rentabilidad hace referencia a la acción de producir un beneficio o utilidad. Sin embargo, la forma en la que se calcule este beneficio y los parámetros que se tengan en cuenta para su cómputo va a hacer variar

el resultado final y es ahí donde entra en juego la importancia de la determinación de la rentabilidad económica y financiera.

Del mismo modo que para un empleado no es lo mismo su sueldo bruto que neto, a pesar de que ambos son beneficios, para las compañías también difiere el resultado final de la rentabilidad económica y financiera. ¿En qué sentido?

Definición de rentabilidad económica y financiera

El primero de los conceptos se traduce como la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se trata, por tanto, de establecer cuál es la capacidad de generar resultados positivos de los todos los activos y recursos de la compañía, independientemente de cómo se hayan financiado o cuánto hayan supuesto para la empresa.

En cambio, la rentabilidad financiera hace referencia, a la relación entre el beneficio neto y los capitales propios, es decir, calcula la capacidad de generar resultados positivos de los fondos propios.

Diferencias entre ambos conceptos

Partiendo de estas definiciones, se puede observar que la rentabilidad económica y financiera se basan en elementos diferentes a la hora de computar el beneficio de la empresa. Así, mientras la económica tiene en cuenta el activo total de la compañía, en la financiera solo se emplean los fondos propios como base.

Por otro lado, a nivel de beneficios tampoco se parte del mismo montante. En concreto, en la rentabilidad económica se utiliza el importe de beneficios antes de intereses e impuestos; en la financiera, en cambio, se parte de la cifra de beneficio una vez deducidos los correspondientes intereses, impuestos y gastos financieros.

Cálculo del ROI y el ROE

No obstante, el mejor modo de comprender la diferencia entre rentabilidad económica y financiera es a través de un ejemplo práctico. Para ello, primero es necesario conocer cómo se calculan estos conceptos.

El ROI (Return on Investment - Retorno sobre la inversión) se determina mediante la división del beneficio antes de intereses e impuestos entre el activo total.

Rentabilidad económica = BENEFICIO BRUTO / TOTAL DEL ACTIVO

Cátedra Administración

Junto al ROI, también es determinante conocer el ROE (del inglés Return on Equity o Retorno sobre el Activo propio), el parámetro más importante para las empresas con ánimo de lucro, pues puntuiza el beneficio neto obtenido en comparación con la inversión de los accionistas. Esta ratio se calcula dividiendo el beneficio neto (después de impuestos) entre los fondos propios.

Rentabilidad financiera = BENEFICIO NETO / TOTAL DEL ACTIVO PROPIO

¿Cómo se calcularía la rentabilidad económica y financiera de una empresa? Recogemos el ejemplo de una compañía abordado por Espinosa:

Activo total de \$100.000:

-\$70.000 son propios (ACTIVO PROPIO)

-\$30.000 ajenos, (PASIVO o DEUDA) lo que le supone el pago de unos intereses e impuestos finales de 5.600 pesos.

-Ingresos de \$60.000 pesos.

-Gastos de \$43.000 pesos.

-Beneficio bruto (antes de pagar intereses e impuestos): \$17.000 pesos (Ingresos menos gastos)

-Beneficio neto (luego de pagar intereses e impuestos): \$11.400 pesos (Beneficio bruto menos intereses e impuestos)

De este modo, la rentabilidad económica y financiera sería:

$ROI = (\text{Beneficios brutos} / \text{Activo total}) * 100 = (17.000 / 100.000) * 100 = 17\%$.

$ROE = (\text{Beneficios netos} / \text{Activo propio}) * 100 = (11.400 / 70.000) * 100 = 16.29\%$.

Aunque en este caso, la diferencia entre ambas magnitudes es mínima, puede darse el caso de que la rentabilidad económica sea positiva, pero la financiera conlleve pérdidas para los inversores, pues gran parte del capital es ajeno y la compañía tiene que abonar una importante cantidad de intereses e impuestos que no se ven amortizados con los ingresos.

De ahí la importancia de diferenciar ambos conceptos para obtener una imagen fidedigna sobre la situación de la organización y cerciorarse de que las finanzas van bien.

1.5 Roles de un administrador



El directivo (administrador) es la persona que formalmente es responsable de una unidad de organización. Tiene una autoridad formal que le da un status especial dentro de la organización.

La teoría de Henry Mintzberg sobre lo que hacen los directivos, sostiene que está conformado por el conjunto de diez roles. El rol es el conjunto organizado de comportamientos que se refieren a una actividad determinada.

De esta manera tenemos los siguientes roles determinados por Mintzberg:

A. ROLES INTERPERSONALES: determinan cómo el administrador se vincula con las personas, o grupos de personas, externas e internas a la organización.

A.1. Roles de Representación (o cabeza visible): a través del cual da cumplimiento de los deberes ceremoniales y sociales en representación de la organización.

A.2. Rol de Líder: Con este rol crea el clima organizacional a través de la vinculación entre el directivo y el personal.

A.3. Rol de Enlace: vinculándose particularmente con personas e instituciones ajenas a la organización. Diseña una red de relaciones con personas y grupos ajenos a la organización.

B. ROLES DE INFORMACIÓN: Advierten sobre la necesidad del manejo de información y su distribución tanto interna como externa.

B.1. Rol de Receptor: el administrador busca y recibe información de carácter formal o informal, que le permite conocer todos los sucesos tanto dentro como fuera de la organización.

B.2. Rol de Difusor: el administrador transmite información de afuera hacia el interior de la organización y a su vez a todos sus miembros.

B.3. Rol de Vocero: el administrador transmite información a personas ajenas a la organización, como clientes, proveedores, y la sociedad.

C. ROLES DE DECISIÓN: Aquí se vincula al administrador en su actividad de tomar decisiones. Las cuales se dividen en tres ejes.

C.1. Rol empresarial: El administrador actúa como iniciador y forjador del cambio tratando de aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos. La clave de este rol es el ejercicio de su propia voluntad, como cualquier emprendedor en su empresa.

C.2. Rol de manejador de conflictos: El administrador debe actuar cuando hay problemas que generen situaciones a resolver.

C.3. Rol de asignador de recursos: Aquí el administrador tiene la obligación de supervisar y evaluar cómo se asignan los recursos tanto financieros como materiales y humanos.

C.4. Rol de negociador: El administrador debe saber manejar el arte de la “negociación” en el trato con varias personas y grupos de personas.

AMBIENTES DE LA EMPRESA

Las empresas se encuentran sumergidas en tres diferentes ambientes donde conviven día a día con diferentes variables que la afectan de manera más o menos directa.

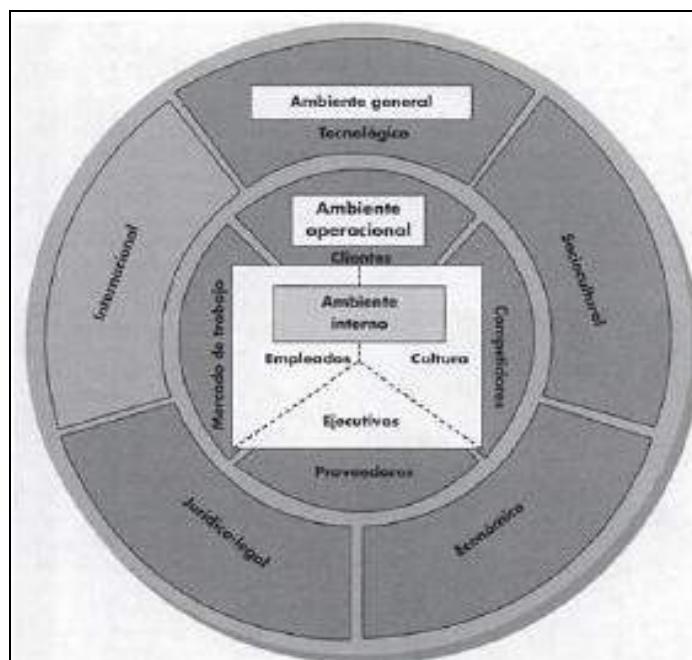
Los ambientes se componen de:

- AMBIENTES EXTERNOS

GENERAL

OPERACIONAL

- AMBIENTE INTERNO



Veamos a continuación en detalle cada uno de los ambientes:

1-AMBIENTE GENERAL

- Dimensión Internacional:

- Hechos que se originan en el extranjero
- Oportunidades en otros países para las empresas
- Ofrece nuevos competidores, clientes y proveedores

–Moldea tendencias, tecnológicas y económicas

•Dimensión Tecnológica:

–Incluye avances científicos y tecnológicos de una industria determinada así como de la sociedad

•Dimensión sociocultural:

–Representa las características demográficas, normas, costumbres y valores de la población

–Ej:

- Distribución geográfica de la población
- Densidad poblacional

•Dimensión Económica:

–Representa la salud económica general del país o región donde opera la empresa

–Ej:

- Poder adquisitivo
- Tasa de interés
- PBI

•Dimensión Jurídico – Legal

–Incluye regulaciones gubernamentales en los niveles municipal, regional y estatal

–Incluye políticas que influyen en el comportamiento de las organizaciones

AMBIENTE OPERATIVO:

•Clientes

–Las personas y organizaciones en el entorno que adquieren los bienes o servicios de la organización

–Determinan el éxito de la organización

–Cada vez tienen mayores expectativas respecto de los productos y servicios que consumen

•Competidores

–Otras organizaciones en la misma industria o tipo de negocio que proporcionan bienes o servicios al mismo segmento de clientes.

•Proveedores

–Proporcionan la materia prima que utiliza la organización para fabricar su producción

–Ej:

- Una fábrica de hierro requerirá: mineral, máquinas, recursos financieros, etc
- Una universidad: útiles de oficina, mobiliario, servicios generales, proveedores de libros, equipos de proyección, etc.

•MercadoLaboral

–Representa a las personas en el entorno a quien es posible contratar con el fin de que trabajen para la organización.

–¿Qué tan difícil es encontrar a la gente idónea para el trabajo en la empresa?

AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno se compone de tres elementos:

- EMPLEADOS
- DIRECTIVOS
- CULTURA CORPORATIVA

La cultura es el conjunto de valores compartidos, creencias y conocimientos en un grupo de personas.

La cultura se compone de 5 elementos:

- SÍMBOLOS: objetos, acciones o hechos que transmiten significado.
- HEROES: personaje que ejemplifica los logros, el carácter y los atributos empresariales.
- HISTORIAS: narración basada en hechos reales que los empleados se repiten entre sí.
- SLOGANS: Frase que resume un valor básico de la organización.
- CEREMONIAS: actividad planeada para mostrar un premio de forma pública.

Tipos de culturas organizacionales:

CULTURA DE LA ADAPTABILIDAD:

- SE PREMIA LA INNOVACION
- SOLUCIONES RAPIDAS, DECISIONES DELEGADAS
- CÓMODOS CON EL RIESGO
- ¿CUANDO NOS EQUIVOCAMOS CÓMO CORREJIMOS?
- RIESGO ACOTADO

CULTURA DE CLAN O EQUIPO:

- RESULTADOS VARIADOS ¿CUÁL PREFERIMOS?
- MAXIMIZAR RESULTADOS SUBOPTIMIZANDO SUBSISTEMAS
- REDUCCIÓN AL MÍNIMO LAS DIFERENCIAS DE STATUS
- PREMIOS POR RESULTADOS GLOBALES
- BUSCA EMPLEADOS SATISFECHOS EN UN ENTORNO FAMILIAR

CULTURA DEL LOGRO:

- ENFOQUE AL MÁXIMO EN RESULTADOS LOGRADOS
- DEFINIR 5 OBJETIVOS A LOGRAR
- DETERMINAR PREMIOS Y CASTIGOS
- NO HAY EXCUSAS
- EMPLEADOS AUTOMOTIVADOS Y AGRESIVOS
- RESPONSABILIDADES: QUÍEN, QUÉ , CUANDO
- CUIDAR LOS VALORES: LOGROS VS MEDIOS

CULTURA BUROCRÁTICA:

- EMPLEADOS ALINEADOS
- PROCESOS ORDENADOS Y SISTÉMICOS

1.6 Responsabilidad social empresaria



¿Qué es RSE?

La Responsabilidad Social Empresarial es el “hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.

La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basados en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

-Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno (nuestros empleados) que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación de personal (altas y bajas de empleados).

-Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto.

-Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo los mismos consumidores.

-Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables (obtener ganancias). Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

Además, la RSE, contempla el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

Es importante reconocer que existen públicos o actores con los que toda empresa se interrelaciona. A estos, se les llama “públicos interesados”. Los públicos interesados son todas aquellas personas a quienes el negocio afecta y se ven impactados por la empresa de manera negativa o positiva.

La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio.

Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas a lo externo.

Una vez cumplidos estos requerimientos fundamentales, la empresa puede enfocarse hacia la dimensión externa y tendrá mayor impacto positivo. Esto se debe a que en una empresa en la que se adoptan valores éticos, existe transparencia en las operaciones y se cumple con los requerimientos legales, transmite mayor confianza a lo externo con sus proveedores, clientes, gobierno y con la sociedad en su conjunto.

Argumentos a favor:

1) Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas. Se supone que las empresas deben su constitución a la sociedad, de manera que están obligadas a responder a las necesidades de ésta.

- 2) La creación de mejores condiciones sociales beneficia tanto a la sociedad como a las empresas.**
- 3) El compromiso social desalienta la regulación e intervención adicionales del gobierno.**
- 4) Las empresas poseen mucho poder, el cual cabe suponer que debería acompañarse de igual cantidad de responsabilidad.**
- 5) La sociedad moderna es un sistema interdependiente, de manera que las actividades internas de las empresas tienen impacto en el ambiente externo.**
- 6) El compromiso social puede beneficiar a los accionistas.**
- 7) Los problemas pueden convertirse en ganancias.**
- 8) El compromiso social crea una imagen pública favorable.**
- 9) Las empresas deben intentar resolver problemas que otras instituciones han sido incapaces de solucionar.**
- 10) Las empresas poseen recursos.**
- 11) Es mejor prevenir problemas sociales por medio de la participación de las empresas que lamentarlos.**



Argumentos en contra:

- 1) El compromiso social puede reducir la eficacia económica.**
- 2) El compromiso social daría lugar a costos excesivos para las empresas.**
- 3) El compromiso social puede provocar una situación desventajosa en la balanza de pagos.**
- 4) Las empresas poseen ya suficiente poder, el cual aumentaría sin embargo con adicional participación social.**
- 5) Los empresarios carecen de las habilidades sociales necesarias para resolver los problemas de la sociedad.**
- 6) No existen medios para que las empresas rindan cuentas a la sociedad.**
- 7) Se carece de entero apoyo para la participación en acciones sociales.**

Te invitamos a conocer más sobre esta temática, visitando la web del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, donde conocerás casos prácticos de su actual aplicación en la realidad de nuestro país.www.iarse.org

UNIDAD 2: Función Administrativa: LA PLANEACIÓN

- 2.1 Definición de Planeación.
- 2.2 Diferentes tipos de Planes.
- 2.3 Proceso y pasos de la planeación.
- 2.4 Objetivos y jerarquía en cada área de la organización.
- 2.5 Establecimiento de objetivos. Método APO (Administración por objetivos).
- 2.6 Matriz FODA
- 2.7 Toma de decisiones. Racionalidad. Factor limitante.
- 2.8 Problemas y decisiones

2.1 Definición de Planeación

La **planeación** o **planeamiento** es un accionar que está vinculado a **planear**, es decir, **elaborar un plan**.

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna **meta** y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

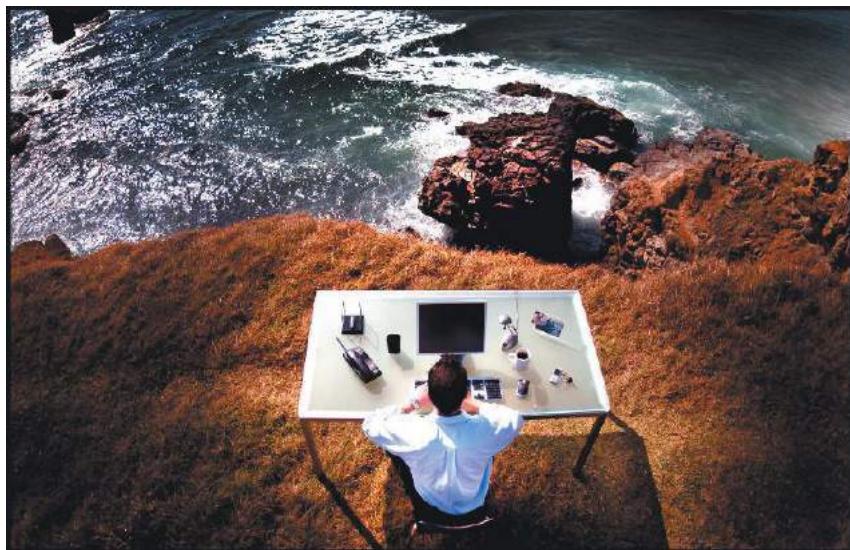
Cuando se planifica hay que dar respuesta a:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Por qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿De qué forma se organizará la empresa para conseguirlo?
- ¿Qué recursos y medidas se van a utilizar?
- ¿Cuándo, en qué momento se realizarán las distintas actuaciones?
- ¿Qué controles se establecerán?

La **planeación**, dentro de una **organización**, consiste en **determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos**.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la **compañía** deberán escoger la opción que le resulte más

propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.



Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un **taxi** para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y **efectiva**. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del **contexto**; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, **su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición** de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad. Veamos algunos ejemplos a continuación:



* **Planeación estratégica:** la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias.

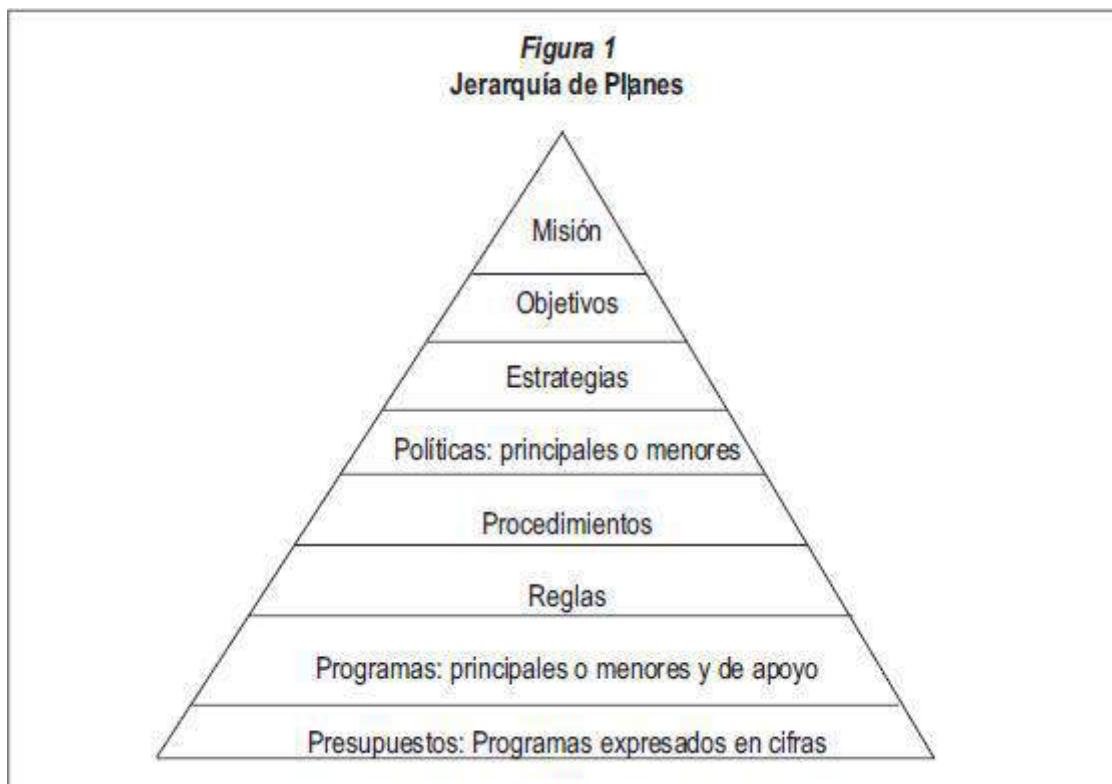
* **Planeación táctica:** suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una **crisis** inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios. **Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.**

* **Planeación operativa:** se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán las distintas áreas entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo estipulado. En grupos de trabajo el líder recibe **proyectos** y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea.

2.2 Diferentes tipos de Planes

Cuando hablamos de planificar, decimos que la empresa se planifica desde lo más general a lo más específico, de los más abarcativos a lo más concreto. Decimos entonces que los planes varían de lo general a lo más particular, hablamos de diferentes tipos de planes o jerarquía de planes. **Todos ellos hacen a una correcta planificación empresarial.**

Según la naturaleza de la organización, se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.



Por encima de todos ellos y como primero y principal se encuentra la VISIÓN DE UNA EMPRESA:

0-Visión - En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Debemos considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

1-Misión - La misión debe identificar la función o tarea básica de una empresa. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad. La misión responde a la pregunta ¿A qué nos dedicamos? ¿Qué vendemos? ¿Qué sabemos hacer como empresa?

Cátedra Administración

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los *valores centrales*. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

La Misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”.

2-Objetivos - Los objetivos son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. ¿Qué objetivos concretos debemos alcanzar en 6 meses, 1 año, 5 años?

3-Estrategias - Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos. ¿Cómo vamos a lograr los objetivos que ya nos hemos planteado en el paso anterior?

4-Políticas - Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados. Las políticas dan lugar a la discrecionalidad, al uso de la discreción y del criterio a aplicar dentro de un ámbito previamente marcado por los altos mandos. ¿Cuál es el marco de acción o criterio a seguir para lograr nuestros objetivos?

5-Procedimientos - Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos. Por ejemplo, en una compañía industrial el procedimiento para manejar los pedidos con seguridad incluirá al departamento de ventas, el de finanzas,

al departamento de contabilidad, al departamento de producción y el departamento de transportación.

6-Reglas - Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción. Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación. Las reglas apuntan a **prohibir** o a **hacer cumplir**.

7-Programas - Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

8-Presupuestos - Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa. La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperada. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.



Misión y Visión de Alpura, empresa láctea mexicana (www.alpura.com)

2.3 Proceso y pasos de la planeación.

Al momento de planear en una organización, cualquiera sea el tipo de plan, debemos seguir un orden, unos pasos que nos llevarán a la decisión correcta minimizando los riesgos. Veamos a continuación el orden de esos pasos.

Los 8 Pasos de la planeación

1.- Estar conscientes de las **oportunidades**: La percepción de oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

2.- Establecer **objetivos**: De más está el decir que los objetivos deberán ser claros para los empleados de la empresa en todos sus niveles. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, en otras palabras, los objetivos forman una jerarquía.

3.- Desarrollo de **premisas**: Las premisas son suposiciones acerca del ambiente en donde en plan debe de desarrollarse. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas; ¿Qué tipo de mercado habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué desarrollos técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles de sueldos?

4.-**Identificar alternativas**: El cuarto pasó de la planeación es buscar y analizar otras alternativas, especialmente las más evidentes. El problema se presenta con mayor regularidad no en escoger alternativas, sino reducir el número para así analizar las más prometedoras. El planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más prometedoras.

5.- **Evaluar alternativas**: Evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas.

6.- **Seleccionar una alternativa**: Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones.

7.- Formular **planes de apoyo**: Los planes de apoyo son siempre requeridos para sustentar el plan básico.

8.- Cuantificar planes mediante **presupuesto**: El paso final para darles significado, es cuantificarlos al convertirlos en presupuesto.



2.4 Objetivos y jerarquía en cada área de la organización.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones.

Primero, existe el propósito de la sociedad, como el de requerir que la organización contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable.

Segundo, existe la misión o propósito de la empresa, la cual podría ser suministrar transporte cómodo y de bajo costo a las personas promedio. La misión expresa podría ser producir, comercializar y dar servicio a automóviles. La distinción entre propósito y misión es muy sutil, motivo por el cual numerosos autores y especialistas no hacen diferencias entre ambos términos. De cualquier forma, estas intenciones se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y de uso eficiente de combustible.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave. Éstas son las áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa, por ejemplo: obtener un rendimiento sobre la inversión de 10% al término del año calendario de 2015 (rentabilidad); incrementar el número de unidades del producto X en 7% sin un incremento en los costos ni una reducción del nivel actual de calidad para el 30 de junio de 2015. Éstas son las áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa (productividad).

Los objetivos deben traducirse adicionalmente en objetivos por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.



PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

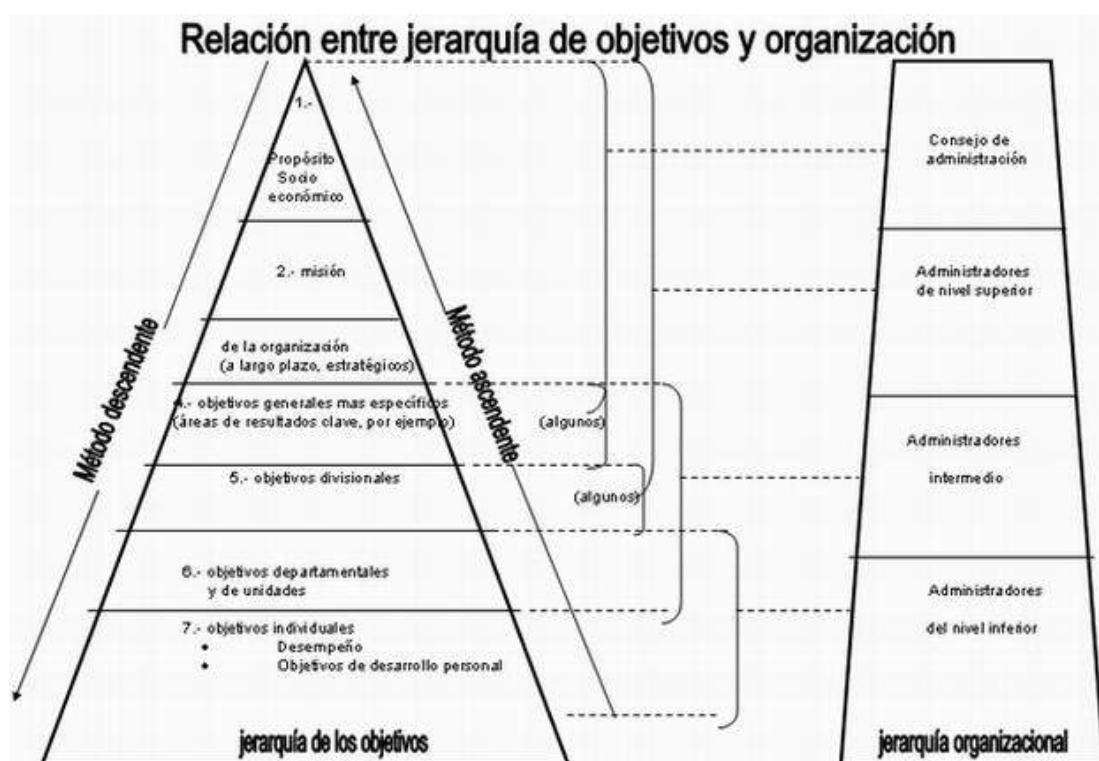
Los administradores de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se ocupan de diferentes tipos de objetivos. El consejo de administración y los administradores de más alto rango participan más directamente en la determinación del propósito, misión y objetivos generales de la empresa, así como de los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los administradores de nivel intermedio, como el vicepresidente o el gerente de comercialización o producción, participan en el establecimiento de los objetivos de áreas de resultados clave, divisiones y departamentos.

El interés básico de los administradores de nivel inferior es el establecimiento de los objetivos de departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, también los administradores de niveles más altos deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.

Existen diferentes opiniones acerca de si una organización debe emplear los **métodos descendente o ascendente** en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados mientras que de acuerdo con el método ascendente

son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente sostienen que la organización en su totalidad precisa de dirección mediante los objetivos empresariales dispuestos por el director general (junto con el consejo de administración). Los defensores del método ascendente sostienen por su parte que la dirección general debe recibir información de los niveles inferiores bajo la forma de objetivos. A demás, es probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor.

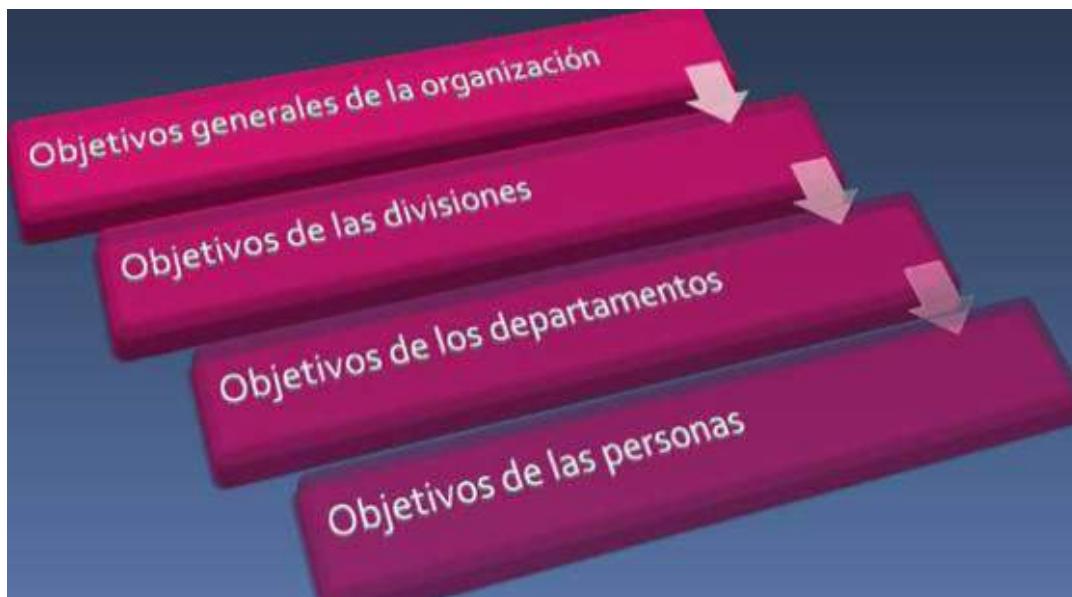


2.5 Establecimiento de objetivos. Método APO (Administración por objetivos).

El **método de Administración por objetivos** es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan entre ambos objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como expone la figura debajo, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes

de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.



ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE LA APO

Este sistema permite la verificación de los objetivos mediante dos dimensiones: Cuantitativa (Números, Cantidad, etc) y Temporal (Fechas, plazos, etc).

Ejemplos de objetivos verificables y no verificables

OBJETIVOS NO VERIFICABLES	OBJETIVOS VERIFICABLES
Obtener Utilidades Razonables	Lograr Un rendimiento sobre la inversión del 12% al año fiscal en curso
Mejorar las comunicaciones	Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de Julio de 2009 que involucre no mas de 40 horas de trabajo en su preparación.

Cátedra Administración

Ejemplos de objetivos no verificables y verificables	
<i>Objetivos no verificables</i>	<i>Objetivos verificables</i>
1. Obtener ganancias razonables	1. Obtener un rendimiento sobre la inversión del 12% al término del año fiscal en curso
2. Mejorar la comunicación	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1o. de julio de 2005 que implique no más de 40 horas de trabajo de tiempo de preparación (tras el primer número)
3. Elevar la productividad del departamento de producción	3. Incrementar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 2002, sin costos adicionales y manteniendo el nivel actual de calidad
4. Desarrollar mejores administradores	4. Diseñar e impartir un curso interno de fundamentos de administración de 40 horas de duración por concluir el 1o. de octubre de 2005 que implique no más de 200 horas de trabajo para el personal de desarrollo administrativo y con la aprobación del examen (especificado) por al menos 90% de los administradores
5. Instalar un sistema de cómputo	5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2005 que requiera no más de 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y que opere con no más de 10% de tiempo de falla durante los 3 primeros meses ni más de 2% en adelante

Dichos objetivos deben tener algunas características:

- ESPECÍFICOS Y MENSURABLES
- SOBRE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LOS EMPLEADOS, NO TODOS.
- DIFÍCILES Y REALISTAS A LA VEZ
- DETERMINADOS EN UN PERÍODO DE TIEMPO
- ESTAR RELACIONADOS A LOS PREMIOS

Según el libro de Harold Koontz señala cuatro ventajas

-Mejoría de la administración

Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

-Clarificación de la organización

Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

-Estímulo al compromiso personal

Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

-Desarrollo de controles efectivos

En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

Según el libro de Harold Koontz señala cinco desventajas

-Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO

A pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y autodirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

-Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas

Al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

-Dificultad al establecer metas

Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas de metas no tiene que ser difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitará de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

-Insistencia en las metas a corto plazo

Los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizás a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los

superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.

-Peligro de inflexibilidad

Con frecuencia, los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizás las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todos formas es tonto esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas.

2.6 LA MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.



El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son

dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la organización será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener ingerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. **Por ejemplo: tener al único chef en Mendoza que sabe sobre cocina molecular.**

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. **Por ejemplo: se puso en venta/alquiler un local frente al nuestro, más grande y mejor ubicado.**

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. **Por ejemplo:** no contar con camareros que sepan inglés o portugués para atender al turismo extranjero.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. **Por ejemplo:** si vemos que nuestro chef no está contento con las condiciones laborales, y hay lugares que le podrían pagar más que nosotros con mejores condiciones.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplos de Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe como reaccionará el mercado)

	Fortalezas	Debilidades
Analisis Interno	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puede mitigar las mismas?
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- Los puntos débiles de la compañía ¿la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

Veamos finalmente las 4 estrategias que se aplican en la combinación de cada uno de los elementos que forman esta importante herramienta de gestión:

Factores internos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
Factores externos		
Oportunidades externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado	Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

Cuatro estrategias alternativas

La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia "mini-mini"

La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades, llamada también "mini-maxi"

La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno, llamada también "maxi-mini"

La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar oportunidades (**estrategia FO** o "maxi-maxi")

2.7 Toma de decisiones. Racionalidad. Factor limitante.



¿Qué es tomar de decisiones?

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.

Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circumscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.



Dentro del contexto habitual de decisiones que todo administrador se puede encontrar existen situaciones de CERTIDUMBRE o certeza al 100% (donde las metas están claras y se cuenta con la información necesaria), y en el otro extremo INCERTIDUMBRE al 100% (donde las metas no son claras ni la información la necesaria). En el medio hay todo un abanico de situaciones en las cuales varía el riesgo, a esto lo llamamos ambigüedad.

RACIONALIDAD

¿A qué nos referimos cuando hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?

RACIONALIDAD...RACIOCINIO...RAZONAMIENTO...RAZONAR...RAZÓN

Es un análisis profundo que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Racionalidad limitada o circunscrita

¿Qué es la racionalidad limitada?

Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan

tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

“Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas”. HEBERT SIMON, ha llamado a esto SATISFACCIÓN SUFICIENTE, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias.

Importancia de la toma de decisiones

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a. Elaboración de premisas.
- b. Identificación de alternativas.
- c. Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- d. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

El principio del factor limitante

Suponiendo que se conocen las metas y que existen premisas claras de planeación, el primer paso en la toma de decisiones consiste en desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece existir sólo una forma de hacer algo es probable que sea incorrecto. Si solo se puede pensar en un único curso de acción es evidente que no se ha pensado lo suficiente.

En la búsqueda de alternativas, el ingenio, la investigación y el sentido común, descubrirán tantas posibilidades que no será posible evaluarlas a todas. Surge el factor limitante, que es una circunstancia que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. El principio del factor limitante es el siguiente: Sólo cuando se reconocen y se resuelven

aquellos factores que se interponen, en forma crítica, en el camino hacia una meta, se puede seleccionar el mejor curso alternativo de acción.

2.8 Problemas y decisiones

Cuando analizamos los tipos de problemas que podemos encontrar en una empresa, los presentamos de la siguiente manera:

PROBLEMAS ESTRUCTURADOS: problemas que ya han ocurrido previamente y en cierta manera podemos determinar un curso de acción a seguir, lo que llamamos **DECISIONES PROGRAMADAS**.

PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS: problemas que se presentan por primera vez, que no habíamos planeado nunca antes que podrían llegar a ocurrir, y para los cuales hay que pensar soluciones o decisiones nuevas que nunca antes habíamos imaginado, lo que llamamos **DECISIONES NO PROGRAMADAS**.

Decisiones programadas para problemas estructurados

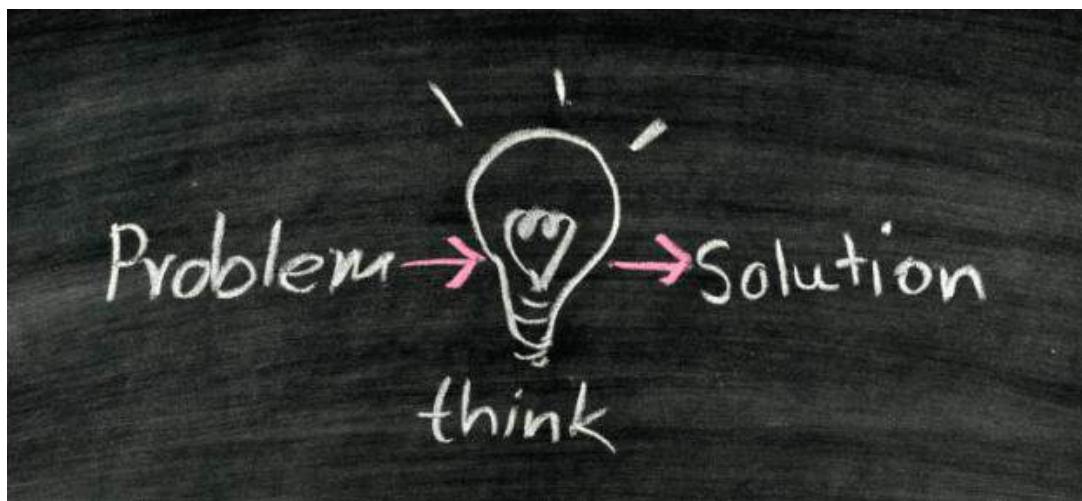
Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En el caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por

ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.



Decisiones no programadas para problemas no estructurados

También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Lo importante de estas relaciones es que, una vez que frente a un problema no estructurado hemos implantado una decisión no programada, aprendamos de lo ocurrido de tal modo que, lo que no era estructurado ahora sea estructurado, y que lo no programado ahora sí lo sea.

UNIDAD 3: Función Administrativa: LA ORGANIZACIÓN

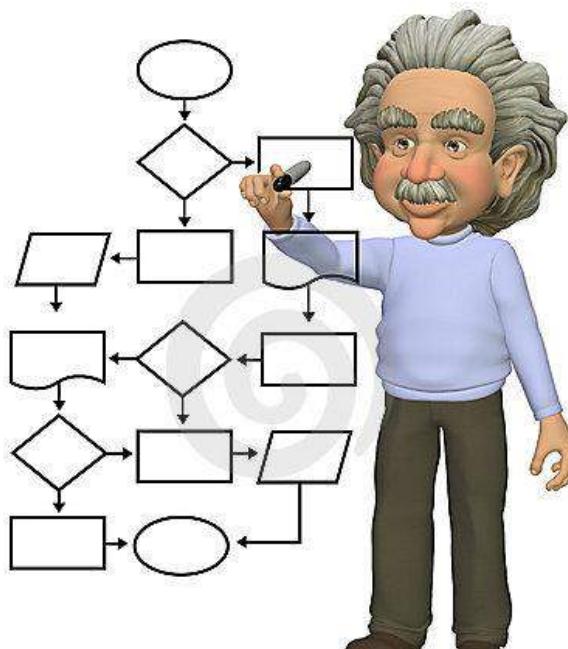
- 3.1 Definición de Organización.
- 3.2 Organización formal e informal.
- 3.3 Tramos estrecho y amplio.
- 3.4 Departamentalización: diferentes modelos.
- 3.5 Autoridad y Poder dentro de la organización.
- 3.6 Autoridad de línea, de staff y funcional.
- 3.7 Delegación de autoridad: Empowerment.
- 3.8 Centralización y Descentralización.

3.1 Definición de Organización.

La organización es la función de la administración que supone establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlo.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales



Características a tener en cuenta al estructurar la organización

1. **Carácter específico:** la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
2. **Carácter dinámico:** toda buena organización se desarrolla permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.
3. **Carácter humano:** al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.
4. **El ascenso en la organización:** los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él). El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.
5. **Orientación hacia los objetivos organizacionales:** para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

6. Asignación de responsabilidades: para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.

7. Unidad de mando: ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.



Organigrama: Diagrama de la organización

El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

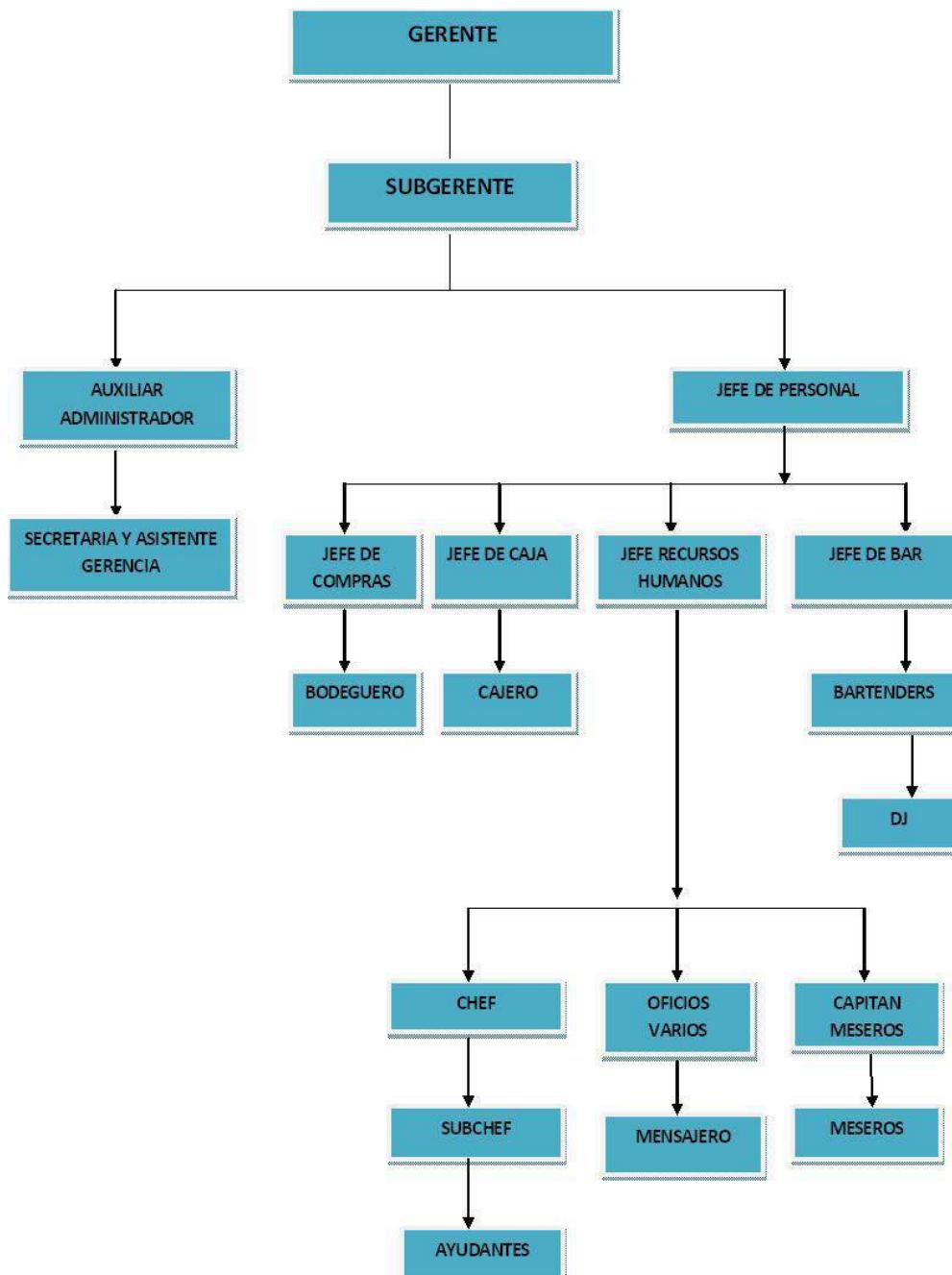
La descripción de cargos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos.

Elementos a representar:

• **Posición o cargo:** representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona. Se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe. Los organismos no lineales, "staff" o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

• **Relaciones entre cargos:** muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad de "staff" mediante una línea de trazo partido. La autoridad funcional en cambio, no se representa pero está presente cuando un superior de un departamento tiene autoridad sobre subordinados de otra área diferente.

Veamos el siguiente organigrama en un restaurante:



3.2 Organización formal e informal.

La organización formal

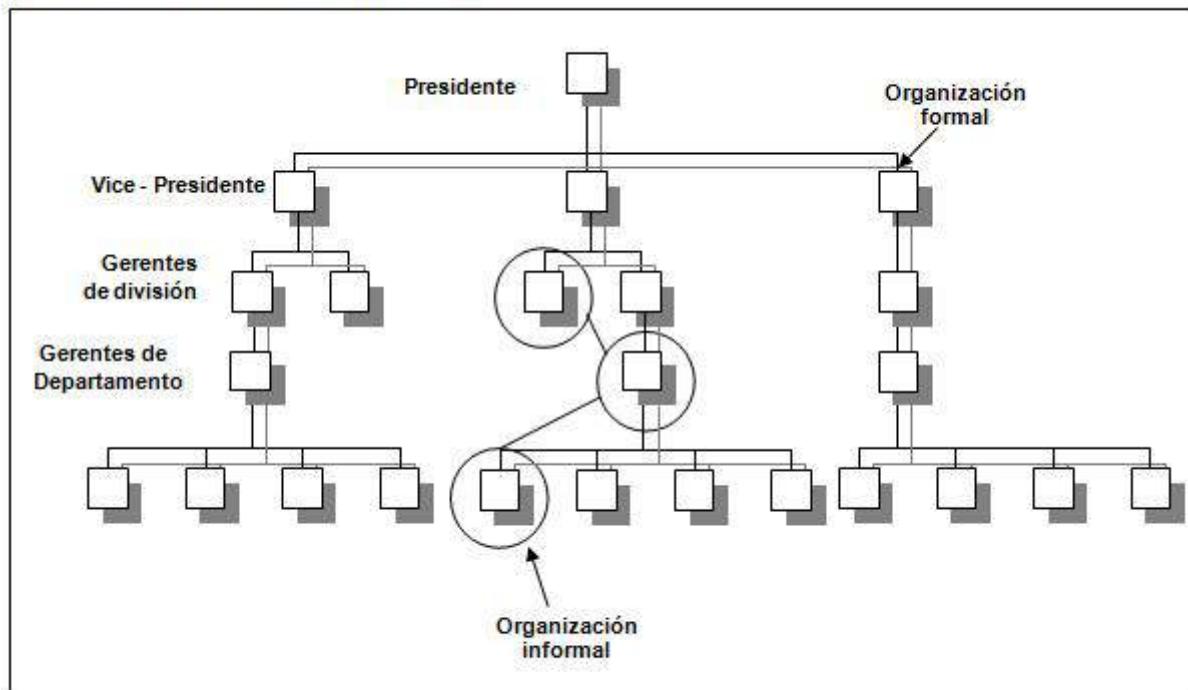
Esta constituida por la estructura intencional, definida e identificada y estable. La coordinación que impone la organización formal se lleva a cabo mediante normas establecidas. La estructura formal de la empresa utiliza 3 canales de comunicación:

- Descendente (parte de la alta dirección y baja hasta los niveles inferiores)
- Ascendente (de los niveles inferiores a los superiores)
- Horizontal (entre miembros del mismo nivel)

La organización informal

Tiene su origen en la comunidad de intereses de los grupos informales. La afinidad de los individuos que tiende a agruparlos se basa en un interés común de protección mutua y crean canales informales de comunicación.

Gráfico 1 Organizacional formal e informal



Fuente: Koontz y Weirich (1996, p. 478)

3.3 Tramos estrecho y amplio.

Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación.

Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

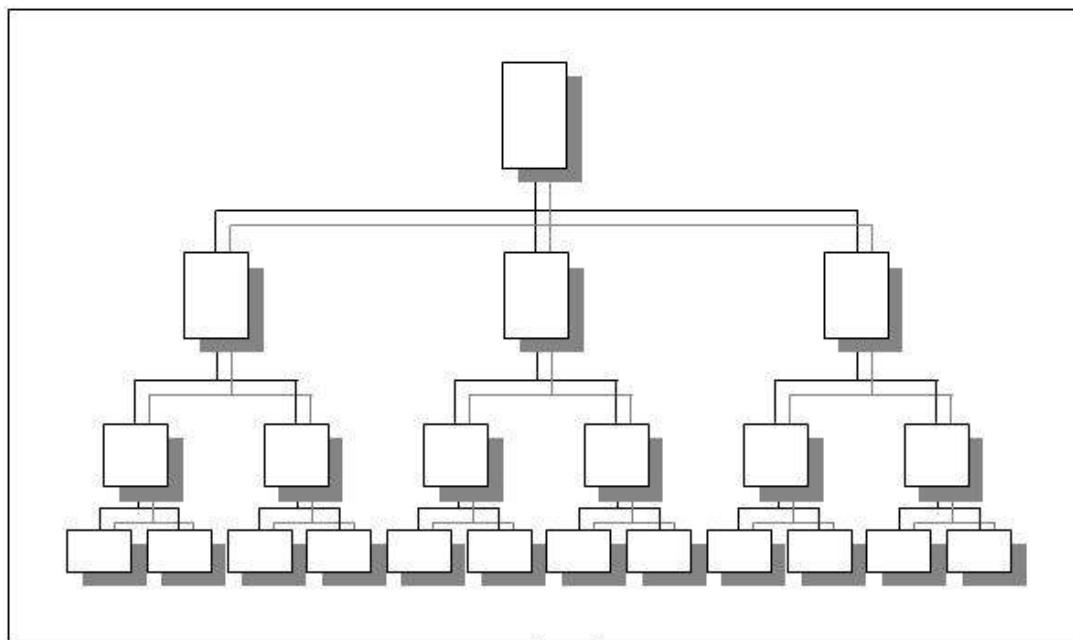
Organización con tramos estrechos

- **Ventajas:**

- 1- Estrecha supervisión.
- 2- Estricto control.
- 3- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

- **Desventajas:**

- 1- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- 2- Muchos niveles administrativos.
- 3- Altos costos a causa de los numerosos niveles.
- 4- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.



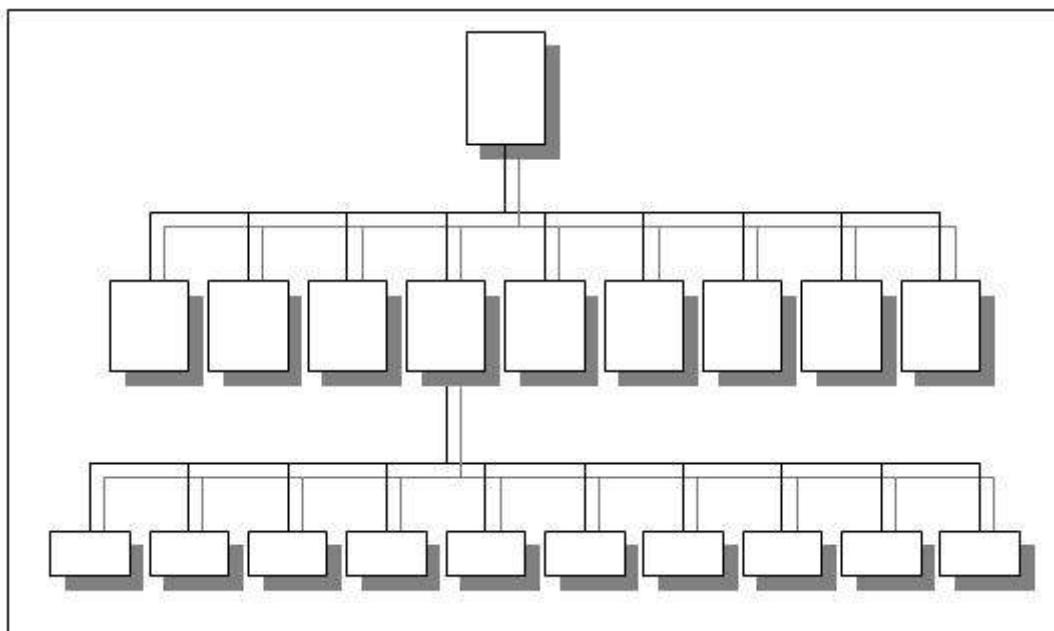
Organización con tramos amplios

- **Ventajas:**

- 1- Los superiores se ven obligados a delegar.
- 2- Se deben establecer políticas claras.
- 3- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

- **Desventajas:**

- 1- Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- 2- Riesgo de pérdida de control para el superior.
- 3- Se requiere de administradores de calidad excepcional.



3.4 Departamentalización: diferentes modelos.

Un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos.

Según Koontz y Weihrich (1990 p. 186), la palabra "departamento" designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas.

Es así como un departamento, como el término se usa en general, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de San Rafael, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar.

Para empezar, debe subrayarse que no hay una forma más eficaz de departamentalización que sea aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. **El patrón que se use dependerá de las situaciones y de lo que los gerentes crean que producirá los mejores resultados para ellos en su caso.**

En tal sentido, cabe destacar que cada organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. Este proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales es lo que Robbins (1996, p.345), denomina "departamentalización". En este propósito, los autores clásicos argumentaban que las actividades de la organización deberían ser especializadas y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación.

Esta coordinación se facilita colocando juntos en departamentos a los especialistas bajo la dirección de un gerente. La creación de estos departamentos generalmente se basa en las funciones de trabajo que se desempeñan, el producto o servicio que se elabora, los clientes a los que se sirve, el área geográfica o territorio que se cubre, o por proceso de producto – cliente, los cuales se detallarán seguidamente.

Las diferentes combinaciones existentes son:

- **Departamentalización FUNCIONAL**
- **Departamentalización POR PRODUCTO**
- **Departamentalización GEOGRÁFICA**
- **Departamentalización POR TIPO DE CLIENTE**
- **Departamentalización MATRICIAL**

Departamentalización por Función:

Refleja el agrupamiento que mejor contribuye a la consecución de los objetivos de la organización y a las metas de las unidades individuales. Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo.

Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: Producción, ventas y finanzas. La producción se refiere a la creación real de algo de valor, ya sea bienes, servicios o ambos.

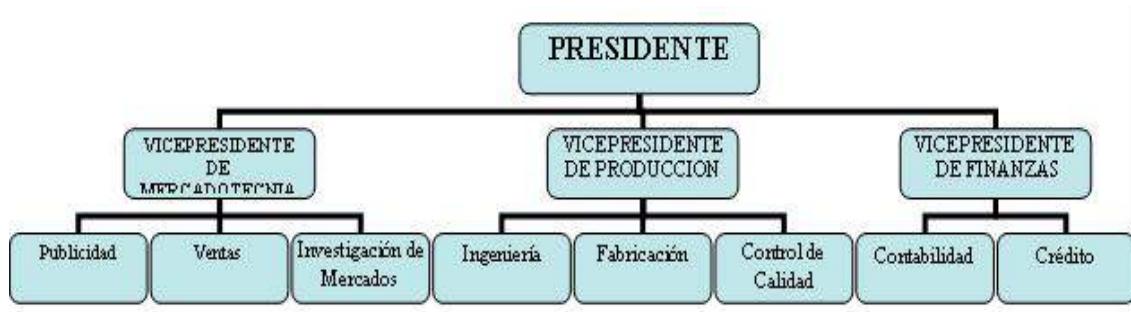
A la distribución de los bienes o servicios creados se refieren generalmente como ventas o mercadotecnia. Finalmente, cualquier organización, ya sea industrial o de servicio, debe proporcionar la estructura financiera necesaria para cumplir con sus actividades. La ventaja principal de la departamentalización funcional es que permite la especialización dentro de las funciones. También proporciona un uso eficiente de equipo y recursos.

+ La departamentalización funcional es reflejo lógico de las funciones, mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales, sigue el principio de la especialización ocupacional, simplifica la capacitación y proporciona medios de control rígido en la alta dirección.

- Sin embargo, la departamentalización funcional puede ir acompañada de algunos efectos negativos; tales como que los miembros de un grupo funcional pueden desarrollar más lealtad a las metas de su grupo que a las de la organización. Si las metas del grupo y las de la organización son divergentes, esas actividades pueden llegar a la sub-optimización.

- Se puede desarrollar también un conflicto entre los distintos departamentos que se esfuerzan por alcanzar metas distintas. Otras de las desventajas de este tipo de departamentalización es que resta importancia a los objetivos globales de la compañía, especializa demasiado y hace más estrechos los puntos de vista del personal clave, reduce la coordinación entre las funciones ya que la responsabilidad de las utilidades solo está en la alta dirección y sufre una adaptación lenta a los cambios del ambiente.

La siguiente figura, ilustra una organización común con una departamentalización funcional:

**Figura 1: Departamentalización Funcional****Departamentalización por Producto:**

Por lo general, las empresas que adoptan esta forma, anteriormente estaban organizadas funcionalmente. En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador. La departamentalización sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de producto, facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios, mejora la coordinación de las actividades funcionales, coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división y proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

Pueden surgir problemas bajo este tipo de división si los departamentos resultan demasiado competitivos en detrimento de la organización. Un segundo defecto potencial, es la duplicación de facilidades y equipo puede ser necesario. Se requieren más personas con habilidades generales de gerente, y presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia.

En la siguiente figura, se representa una organización con una departamentalización por producto:

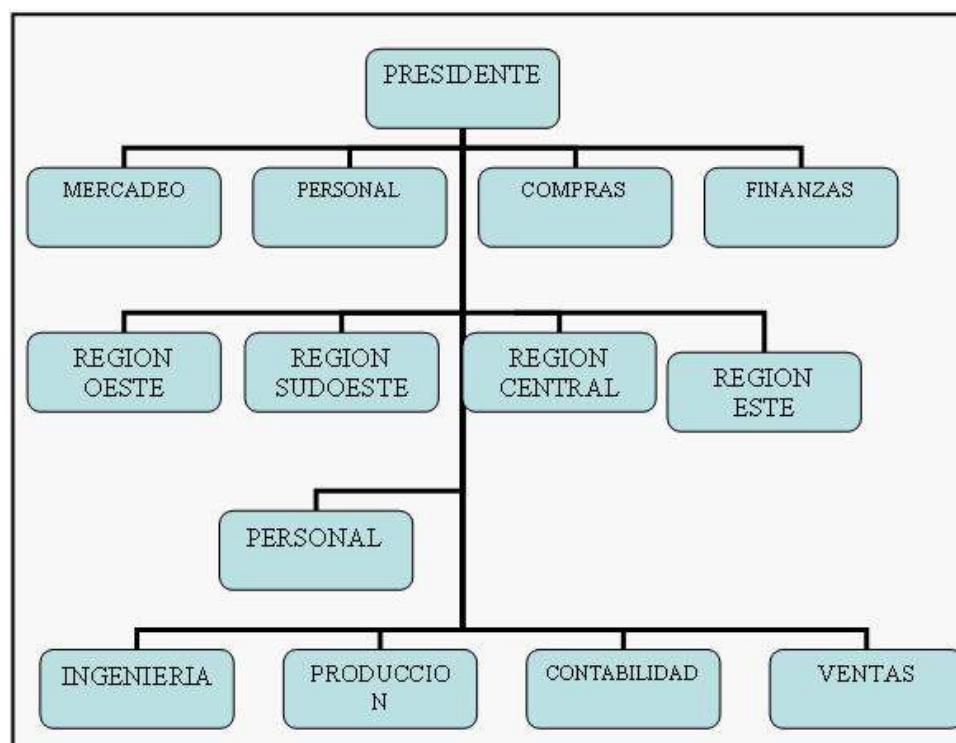
**Figura 2: Departamentalización por Producto**

Departamentalización por Territorio o Geográfica:

Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades estén dispersadas física o geográficamente. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se usa en finanzas, porque usualmente está concentrada en las oficinas centrales. Las firmas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como en el montaje de automóviles, detallistas y mayoristas en cadena y refinerías de petróleo. También muchas agencias de gobierno adoptan este tipo de organización para proporcionar servicios a toda la nación en forma simultánea.

Entre sus ventajas, las siguientes: Pueden obtenerse ganancias sobre la eficiencia inmediata, captando la buena voluntad de las personas de la localidad, el costo de las operaciones territoriales puede ser menor, lo que puede compensar cualquier aumento en el costo de la coordinación y en el control en oficinas centrales, la creación de muchas posiciones ejecutivas en niveles en los que la empresa puede darse el lujo de permitir que los empleados ganen experiencia.

Entre las principales desventajas de la departamentalización por territorio están que requiere más personas con habilidades generales de gerente, puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional, por último; agrava los problemas de control de la alta dirección. Para representar una organización con una departamentalización territorial o geográfica se ilustra a través de la siguiente figura:



Departamentalización por Cliente:

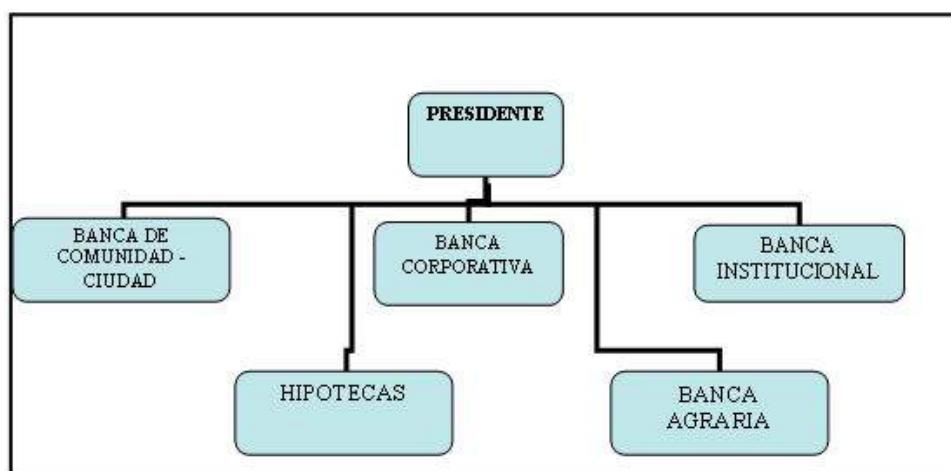
El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para él son administradas por un jefe de departamento. Hay casos en que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por producto.

Por ejemplo, en los grandes mercados de productos agrícolas los funcionarios de instituciones crediticias se especializan en frutas, hortalizas y cereales hasta tal punto, que harán préstamos solamente para trigo o naranjas. Este es un caso claro de la departamentalización por cliente, pues el servicio es prestado de acuerdo con la actividad del cliente.

A veces los productos pueden desarrollar mejor sus ventas cuando los clientes están clasificados sobre bases tales como edad, sexo e ingreso; por ejemplo, las grandes tiendas como FALABELLA, se dividen en departamentos de damas, niños, caballeros, e incluso en departamentos de liquidación de mercancías para clientes de bajos ingresos.

Como ventajas para este tipo de departamentalización, las siguientes: Alienta la concentración en las necesidades del consumidor, les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo, adquiere destrezas en el área de la clientela.

Como desventajas: puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo, requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor, puede ser que los grupos de consumidores no siempre estén claramente definidos, es característico el desarrollo desigual de grupos y demandas del cliente. Para finalizar, en la siguiente figura, se representa una organización con una departamentalización por cliente:



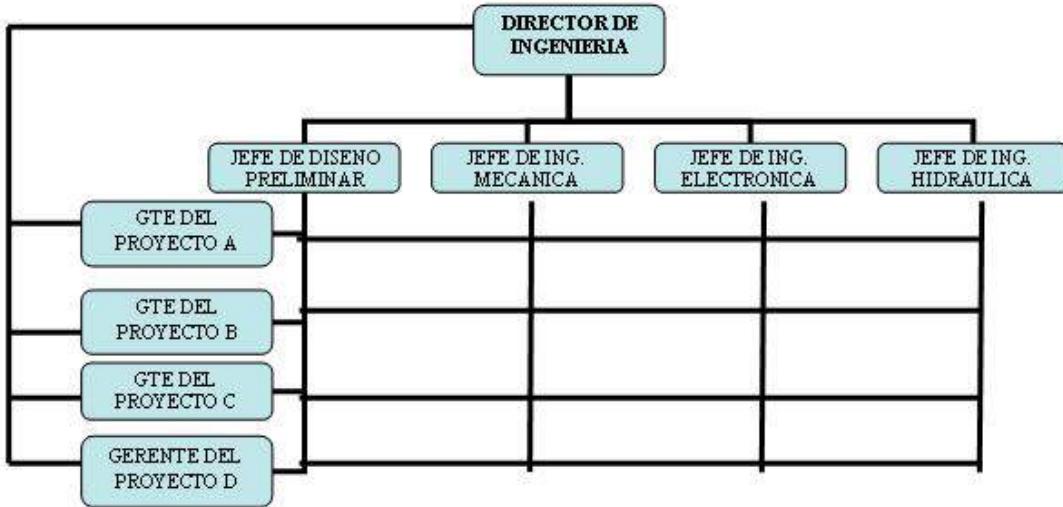
Departamentalización Matricial:

Es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. Según Robbins (1996 p. 350) la estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero paralelamente a los departamentos funcionales está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

Cada proyecto está dirigido por un gerente que integra personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales horizontales, efectivamente, entrelaza los elementos de departamentalización funcional de producto, de allí el término *matricial* o de matriz. **¿Cómo funciona la matriz? Robbins afirma que los empleados tienen dos jefes: El jefe de departamento funcional y el gerente de proyecto. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de ese equipo de proyecto.**

La autoridad es compartida entre los dos gerentes. Por lo general, esto se logra dando al gerente de proyecto autoridad sobre los empleados del proyecto, correspondiente a las metas de proyecto. No obstante, decisiones como promociones, recomendaciones y aumentos de sueldo o evaluaciones anuales siguen siendo la responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar de manera eficaz, los gerentes de proyecto y funcionales deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes.

Algunas de las ventajas que se obtienen al implementar este tipo de departamentalización son: Está orientada a los resultados finales, se mantiene la identificación profesional, identifica con precisión la responsabilidad de las utilidades del producto y como desventajas: existe conflicto en la autoridad de la organización, existe posibilidad de la falta de unidad de mando, requiere un gerente eficaz en relaciones humanas. Esta organización se representa gráficamente a través de la siguiente figura:



3.5 Autoridad y Poder dentro de la organización



¿Qué es el Poder?

"El poder es la capacidad para ejercer influencia en los pensamientos, emociones y acciones de otras personas."

Según Stoner, Freeman y Gilbert el poder dentro de una organización influye de alguna u otra forma en los gerentes y los empleados; por ejemplo el poder de compra del consumidor o la influencia que pueden tener unos socios en otros, estos por citar algunas formas de poder porque existen innumerables formas más tomando en cuenta que una organización es un sistema abierto y que hay factores externos que también influyen.

Veamos los diferentes tipos de poder:

PODER DE EXPERTO

Es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia, habilidad especial o conocimiento.

PODER DE REFERENCIA

Se basa en la identificación con una persona que tiene los recursos o rasgos que uno cree son deseables, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.

PODER DE RECOMPENSA

El poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensa.

PODER COERCITIVO

Es el de castigar, ya sea despidiendo a su subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.

PODER LEGÍTIMO O DEL PUESTO

Es idéntico a la autoridad, representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo.

La Autoridad:

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad (su criterio) en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

3.6 Autoridad de línea, de staff y funcional

AUTORIDAD DE LINEA

Es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón mas bajo siguiendo la llamada cadena de mano. Algunas veces

El término línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

AUTORIDAD DE STAFF

Las relaciones de la autoridad de línea y el staff son importantes como modo de vida organizacional, ya que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan necesariamente a la operación de la empresa.

Las funciones de línea son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las funciones de staff son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

Quienes sostienen esta visión clasifican invariablemente a producción y ventas (y en ocasiones a finanzas) como funciones de línea, y a compras, contabilidad, personal, mantenimiento y control de calidad como funciones de staff.

Naturaleza de las relaciones de línea y staff:

La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Esto está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos. De ahí que el principio escalar de las organizaciones sea: **cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional.**

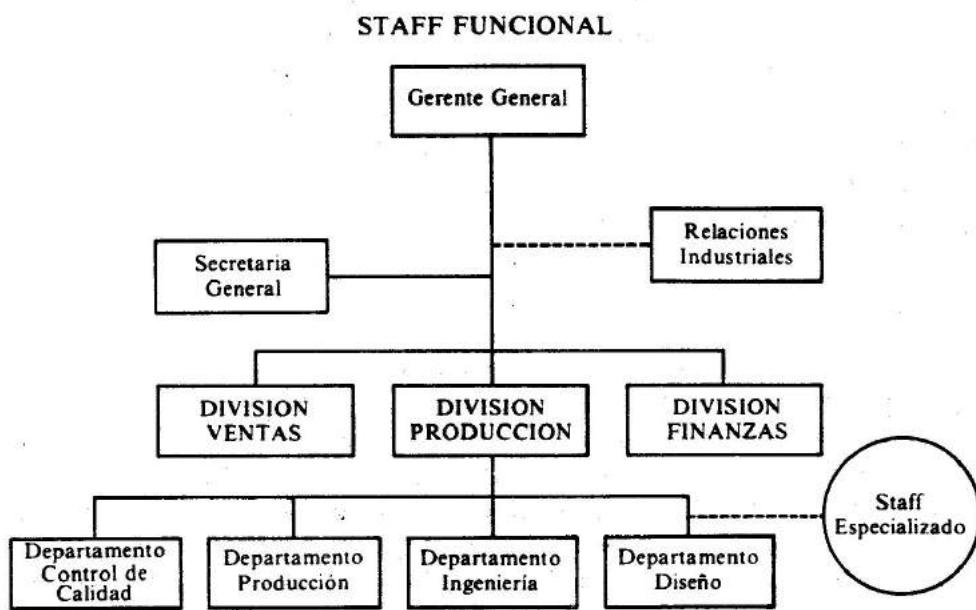
En muchas grandes empresas, los pasos que esta implica son largos y complejos, pero incluso en las empresas más pequeñas el solo hecho de la organización supone la aplicación del principio escalar.

La autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado; una relación de autoridad en línea o pasos directos.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.

AUTORIDAD FUNCIONAL:

Es el derecho que se delega a cierto individuo o departamento para controlar ciertos procesos, políticas, prácticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por personas de otros departamentos. La misma debe ser de uso esporádico y tiende aplicarse en niveles altos de la organización.



3.7 Delegación de autoridad: Empowerment

Conocemos que las organizaciones tienen múltiples funciones y actividades, las cuales son necesarias para que ésta pueda garantizar la misión para la que fue creada, como es razonable una persona no es capaz de asimilar ni poseer toda la autoridad para acometer el elevado cúmulo de actividades, por lo que es imprescindible la asignación de autoridad formal a otras personas para que las mismas desarrollen, realicen y cumplan actividades específicas, esto último es lo que conocemos por delegación.

Expresada de otra forma la delegación es la transferencia u otorgamiento de poder legítimo a una persona o varias de ellas.



La delegación es uno de los aspectos principales del trabajo de un jefe, ya que si el mismo no sabe delegar, o no delega adecuadamente, seguramente que sus resultados

no serán los esperados e incluso pesará sobre él una carga excesiva de funciones y actividades.

Algunos autores plantean que se delega autoridad y responsabilidad, otros que la responsabilidad es indelegable, expresándose en cada caso sus argumentos para apoyar su criterio.

En el caso nuestro consideraremos lo siguiente, no apoyamos los casos extremos ya que si bien es cierto que un jefe cuando delega mantiene la responsabilidad en el cumplimiento encomendado ante sus superiores, también es cierto que al que se le otorga la autoridad tiene la responsabilidad del cumplimiento de acuerdo al rango y profundidad de lo otorgado, lo que sí es fundamental que esto último no exime al jefe que efectuó la delegación de su responsabilidad ante la tarea.

Un elemento esencial en la delegación, es la voluntad del que delega la autoridad de brindar a sus subordinados la posibilidad de desarrollar y aplicar sus criterios e ideas, así como la voluntad en la aceptación por parte del que recibe la delegación.

EMPOWERMENT

Empowerment significa que **los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores**. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. El sustento histórico de la idea del empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

El empowerment implica asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

-El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$).

-Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.

-Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de sus responsables.

Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados.

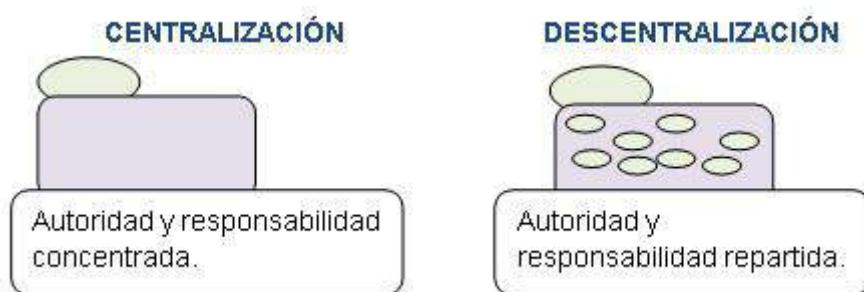
Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del empowerment, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además, los empleados merecen ser premiados por ejercer su autoridad de decisión. Pero también es necesario considerar el impacto en los superiores del empowerment de los subordinados. Las necesidades de aquellos deben tomarse en cuenta, asignándoles, por ejemplo, tareas más complejas.

Principios de empowerment

- Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respecto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.
- Que el jefe esté preparado para intervenir si es necesario.

3.8 Centralización y Descentralización



CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

Ventajas

- Posibilita que la organización funcione con pocos jefes y sobre todo situados en los niveles más altos de dirección.
- Permite la uniformidad tanto en la toma de decisiones como en la aplicación de políticas y métodos de trabajo.

Desventajas

- No permite el desarrollo de los niveles más bajos de la organización.
- Puede ocasionar demoras en la llegada de la orientación a los niveles inferiores.
- El trabajo de los directivos superiores está recargado.
- En ocasiones no se toman las mejores decisiones con respecto a un nivel determinado porque las mismas carecen del conocimiento directo del que realiza el trabajo.
- Disminuye la motivación debido a la poca participación en las decisiones por los niveles inferiores.
- Los ejecutores realizan una labor reactiva y no proactiva mermando las posibilidades de éxito.

DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

La descentralización distribuye la autoridad por departamentos o secciones, es decir, basándose en la organización funcional.

Ventajas

-Los superiores están más cerca del punto, departamento o sección donde se deben tomar las decisiones, es decir que esto disminuye los atrasos, se economiza tiempo y dinero.

-Aumenta la eficiencia por el buen aprovechamiento del tiempo, la aptitud y la responsabilidad de los funcionarios es más eficiente.

Cátedra Administración

-Permite mejorar las decisiones, aliviando el exceso de trabajo para los jefes principales.

-Se reduce considerablemente los gastos y el trámite de documentos de una oficina a otra.

-Los gastos de coordinación se reducen gracias a la autonomía en las decisiones, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa.

-Permite formar ejecutivos locales y regionales más concientes de sus trabajos y de sus resultados.

Desventajas

-Falta de uniformidad en las decisiones; esto quiere decir, que las decisiones tomadas pueden tomar otro rumbo o pueden ser mal interpretadas.

-Insuficiencia en el aprovechamiento de los especialistas, ya que estos pasarían a segundo plano por que los especialistas casi siempre están ubicados en las oficinas principales.

-Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades, esto quiere decir que aunque las decisiones sean tomadas por el Staff, la casa matriz debe conocer los resultados deseados por la organización.

UNIDAD 4: Función Administrativa: LA DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

- 4.1 Definición de Dirección e Integración del personal.
- 4.2 Cuadro de situación del recurso humano en la organización
- 4.3 Requisitos y diseños de puestos de trabajo.
- 4.4 Reclutamiento. Selección y colocación.
- 4.5 Proceso de inducción y socialización de los empleados.
- 4.6 Liderazgo teorías
- 4.7 Motivación teorías
- 4.8 Ordenes e instrucciones
- 4.9 Comunicación



4.1 Definición de Dirección e Integración del personal.

DIRECCIÓN DEL PERSONAL

La dirección de recursos humanos engloba todas las actividades relacionadas con las personas que trabajan en las empresas incluyendo:

La motivación, el liderazgo, la comunicación, etc....

El campo que cubre la dirección de recursos humanos es comúnmente el de las actividades que se llevan a efecto para: **atraer, desarrollar y conservar** a las personas que trabajan en una organización.

A la alta dirección y a la dirección de recursos humanos en la empresa no les debe faltar talento para descubrir a las personas con talento (conocimiento y habilidades), contratarlos y conseguir su compromiso efectivo con los proyectos de la empresa.

ATRAER al personal consiste en tareas como:

Cátedra Administración

- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Identificar las necesidades de personal en base a crecimiento de la compañía, posibles renuncias o jubilaciones, licencias, etc.
- SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO: interno o externo.
- SELECCIÓN DE CANDIDATOS: Solicituds, entrevistas, pruebas, etc.
- INCORPORACIÓN de los nuevos empleados: inducción y socialización.

DESARROLLAR al personal consiste en tareas como:

- CAPACITAR Y DESARROLLAR a los empleados
- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, para mejorar aspectos “flojos”

CONSERVAR al personal consiste en tareas como:

- COMPENSACIONES: salario y beneficios
- TERMINACIÓN de relaciones laborales.

INTEGRACION DEL PERSONAL

Integración, como la palabra lo dice es vincular, es convertir algo o a alguien en parte de... en este caso, entonces, es hacer que muchas personas hagan parte de la empresa, es como se diría en el lenguaje deportivo, lograr que, se pongan la camiseta del equipo.

Integración de personal según Koontz, consiste en ocupar y mantener así, los puestos de la estructura organizacional.

Por lo tanto la integración empieza en la selección e incorporación del personal, para lo cual las compañías han desarrollado muchos procedimientos y técnicas sofisticadas con miras a apuntarle a seleccionar lo mejor de lo mejor, continúa con la inducción que se le hace al recién incorporado, inducción que consiste en darle a conocer las políticas, filosofía, procedimientos y técnicas que utiliza la compañía en sus procesos técnicos y administrativos.

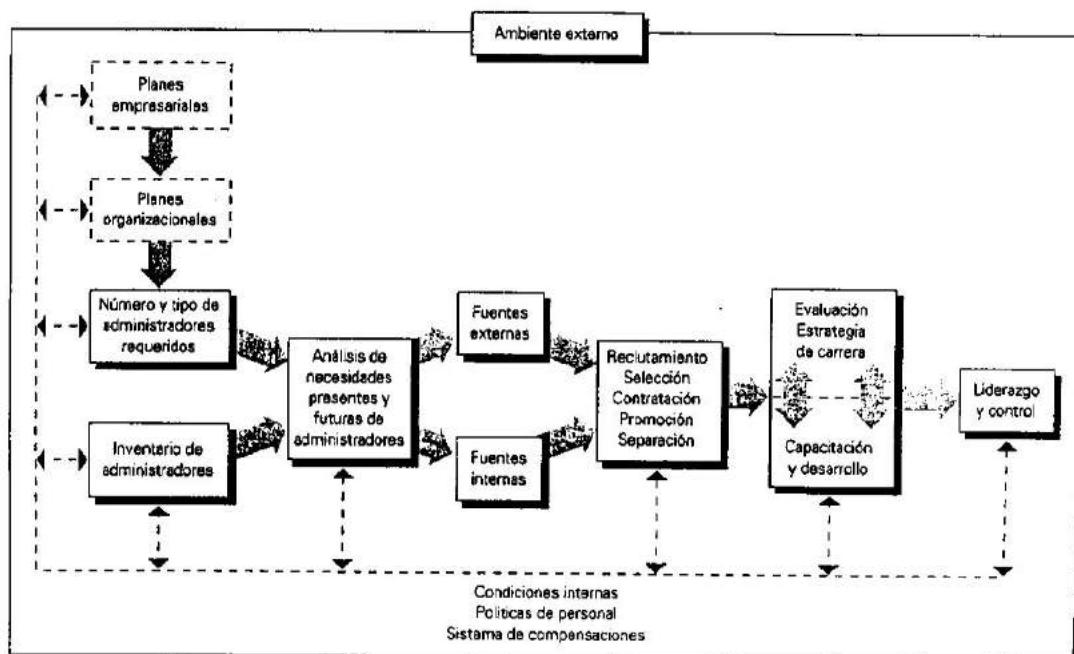
Principios de la Dirección e Integración de Personal

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Las personas deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si existe cierta adaptación de la función a la persona, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que la persona se adapte a la función.

2. Provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

3. La importancia de la introducción adecuada. El momento en que la persona ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

4.2 Cuadro de situación del recurso humano en la organización



También llamado enfoque de sistemas de la Dirección e Integración de personal

4.3 Requisitos y diseños de puestos de trabajo.

Nuestro objetivo es poder utilizar de la mejor manera las técnicas de búsqueda, selección y evaluación de personal, para lograr alcanzar los fines de la organización, satisfaciendo las necesidades de los recursos humanos que la integran.

Al hablar de recursos no sólo nos referimos a los financieros, tecnológicos o técnicos, sino también a los humanos. En la organización moderna, estos últimos son tan importantes como los demás, y para poder obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos, se los especializa para que puedan utilizar la tecnología existente tratando de mantener el mejor plantel a través de equitativas compensaciones siguiendo su evolución dentro de la empresa.

En la actualidad muchas empresas cuentan con un departamento de recursos humanos, con personal especializado con el fin de lograr los objetivos de la organización sin descuidar los de las personas.

Para que el profesional de la administración de Recursos Humanos pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. En una compañía pequeña esta necesidad se puede atender mediante un sistema manual, a medida que la organización se hace más compleja, la información se maneja con sistemas computarizados.

1- ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensar en forma equitativa a los empleados
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
3. Determinar niveles realistas de desempeño
4. Crear planes para capacitación y desarrollo
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes
6. Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables
10. Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa



2-OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

3-IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Conceptos clave:

-**Análisis de puestos:** es el *proceso sistemático* de obtener e interpretar la información relativa a las obligaciones, tareas y responsabilidades de un puesto.

-**Descripción de puestos:** Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles.

-**Especificación del puesto:** Es el resumen de los conocimientos, habilidades y formación necesarias para cubrir un puesto.

-**Niveles de desempeño:** Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

4-DESARROLLO DE UN CUESTIONARIO

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

5-OBTENCIÓN DE DATOS

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Una de las técnicas más usadas es la *entrevista* que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general.

Otra es recabar información de un **grupo de expertos** lo que da un alto grado de confiabilidad.

Otra alternativa es la verificación del **registro de las actividades** diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias.

La **observación directa** es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.



6-APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

7-DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias.

Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

4.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El Proceso de Selección

Existen variaciones en los pasos específicos en el proceso de selección. Sin embargo, la siguiente descripción general es indicativa del proceso normal:

1-Se establecen los criterios de selección, usualmente basados en los requerimientos laborales actuales y a veces futuros.

2-Al candidato se le pide que llene un formulario de solicitud

3-Se realiza una entrevista preliminar para escoger a los candidatos más prometedores.

4-Puede obtenerse información adicional al someter a prueba las aptitudes del candidato para el puesto.

5-El gerente, el superior de éste y otras personas hacen una serie de entrevistas formales.

6-La información proporcionada por el candidato es verificada.

7-Algunas organizaciones requieren un examen médico.

8-Con base en los resultados de pasos anteriores, se hace una oferta de trabajo o se le informa al candidato que no ha sido seleccionado para el puesto.

La decisión final en la selección de una persona para un nuevo puesto debe corresponder al **superior del candidato**; sólo entonces se podrá hacer responsable al seleccionador por el desempeño del candidato escogido. También es bueno oír las opiniones de otros, especialmente aquellos con quienes el candidato tendrá relaciones laborales. Además, debería intervenir el superior del seleccionador, limitándose a aprobar la decisión final, no tomándola.

En el método de selección se buscan aspirantes para desempeñar un puesto con requerimientos bastante específicos, mientras que en el método de colocación, los defectos y virtudes de un individuo se evalúan y se encuentra o incluso se diseña un puesto adecuado.

4.5 PROCESO DE INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS

INDUCCIÓN

Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.



Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información para ser brindada al nuevo empleado:

Información sobre la empresa:

- Misión y Visión
- Historia
- Actividad que desarrolla y posición que ocupa en el mercado
- Filosofía – Objetivos
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

SOCIALIZACIÓN

Otro aspecto tal vez más importante de la inducción es la **socialización de los nuevos empleados**.

La socialización organizacional que incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades laborales, la adopción de conductas de papel apropiadas y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

Además de satisfacer los requerimientos específicos del trabajo, los empleados de reciente ingreso encontrarán nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevas formas de conducta. No conocen gente a quien acudir en busca de consejo, no saben cómo funciona la organización y tienen miedo de no tener éxito en el nuevo empleo.

Toda esta incertidumbre puede causarles gran ansiedad, especialmente a los que se inician en la administración. Como la experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para la conducta ejecutiva futura, el primer contacto de ellos deberá ser con los mejores superiores en la empresa, gente que puede servir como modelos para la conducta futura.

4.6 LIDERAZGO - Teorías

La administración incluye, realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude al personal a la consecución de los planes y llenar la estructura de la organización con personal tan competente como sea posible. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control también es una función importante en la administración. Sin embargo, todas estas funciones administrativas sirven poco si los administradores no saben cómo dirigir a las personas ni comprenden los factores humanos que involucran sus operaciones en forma tal que se produzcan los resultados deseados.

La dirección es sinónimo de “conducción” y es una función ejecutiva que consiste en poner en marcha los planes y la organización predefinida, mediante los esfuerzos de los miembros de los grupos

La función de “dirección”, se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Nuestro estudio, a través de la “conducción” de personas, abarca, la administración de los recursos humanos, la manera de comprender que mueve a las personas a realizar una tarea en forma eficiente: la motivación, como conducir e influir en la gente para realizar esa tarea: el liderazgo, y como transmitir los objetivos, planes y estrategias para que sean comprendidos por los empleados.

FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Multiplicidad de roles: Las personas son miembros de sistemas sociales: son consumidores de bienes y servicios, son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones, partidos políticos, etc.

Singularidad de las personas: Estas desempeñan diferentes roles, pero no son iguales entre sí. No existe la persona promedio. Es muy importante para los que dirigen, comprender que las personas como individuos son únicos, por lo tanto no se deben aplicar el mismo trato a todas por igual, existen diferentes motivaciones, necesidades, ambiciones, niveles de conocimiento y aptitudes, responsabilidades diferentes y potencial distinto.

La importancia de la dignidad personal: El concepto de la dignidad individual, significa que a las personas se las debe tratar con respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización. Obtener resultados es importante, pero los medios nunca pueden vulnerar la dignidad de las personas.

Consideraciones de las personas como un todo: El ser humano es una persona total, en él influyen situaciones de carácter interno y externo. Es el hombre y sus circunstancias. Los que dirigen no deben olvidar que las personas que trabajan no son un número, son seres que arrastran una historia de alegría y tristeza; de triunfos y derrotas; de aciertos y errores.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Es la capacidad de influir en un grupo de personas con el fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas. El liderazgo, igual que la motivación, es un tema referente al comportamiento organizacional y ha sido estudiado e investigado con gran intensidad. Casi todos las investigaciones han estado encaminadas a responder esta pregunta: ¿Qué es ser un líder eficaz? Los estudios iniciales del liderazgo se concentran en la tarea de indicar los rasgos específicos que bastan para distinguir entre los individuos que son líderes, de los que no lo son. Los investigadores no encuentran un patrón de rasgos similares que bastaron para distinguir siempre a los líderes, por lo tanto comenzaron a estudiar las relaciones que estos mantenían con sus seguidores, tratando de averiguar un estilo conductual que caracterizara a los líderes eficaces. Este camino tampoco tuvo buenos resultados.

Para los estudiosos del liderazgo, el tema es más complejo que el de definir algunos rasgos o comportamientos, la incapacidad de obtener buenos resultados, generó la búsqueda de nuevos enfoque que permitieron llegar a conclusiones fidedignas.

Los enfoque actuales están centrados en las influencias de las situaciones, nace así la teoría del liderazgo situacional, que no ha terminado de convencer totalmente.

Una cosa es decir que la eficiencia del liderazgo depende de cada situación y otra muy diferente es tener la capacidad de definir esas condiciones situacionales o contingentes.

Ante de entrar de lleno en el estado actual de las cosas, cuales son los conocimientos recientes y variables de contingencia que intervienen en el liderazgo, vamos a distinguir entre los gerentes y los líderes.

Esto nos lleva a una pregunta: ¿Se puede sin ser líder llegar a serlo? Este es un tema bastante controvertido, hay habilidades innatas en los líderes que son muy difíciles de distinguir y por lo tanto adquirir a través de capacitación y entrenamiento. Pero con voluntad, todo es posible, por lo tanto no hay que desanimarse, con conocimientos, experiencia y sabiduría, podemos influir en un grupo de personas para que realicen determinadas tareas, siempre que las mismas beneficien al grupo en su totalidad.

Liderazgo democrático y autocrático

Existen dos modelos clásicos de liderazgo de los cuales se deriva la gran mayoría de los que ahora conocemos. Se trata del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático, que son, en cierta forma, las dos caras de una moneda.

Antes de entrar a valorar cuál de los dos estilos es mejor en determinadas situaciones, repasemos las principales características de cada modelo:

a. Liderazgo democrático:

- Las decisiones son debatidas por el grupo y se toman de común acuerdo.
- El líder actúa como motivador y mediador.
- Tanto los colaboradores como el líder forman una unidad.
- Todas las voces son escuchadas con independencia de los cargos.

b. Liderazgo autocrático:

- El líder toma las decisiones sin la participación de las personas a su cargo.
- Incluso, puede que les escuche, pero él tiene la última palabra.
- Los colaboradores se limitan a obedecer órdenes y a realizar sus funciones.
- La unidad pasa a un segundo plano; importan los resultados.

ENFOQUE CONDUCTUAL: La rejilla de Blake y Mouton

La Rejilla de Dirección (Managerial Grid) es un enfoque propuesto por Robert Blake y Jane Mouton, diseñado como ayuda para definir el estilo de dirección. Para estos autores, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son dos:

- Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos.**
- Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas, por satisfacer motivos de los componentes del grupo, que no están relacionados necesariamente con los objetivos de la organización, obteniendo con ello una buena atmósfera en el grupo y una considerable cohesión.**

Estas dos dimensiones se denominan: orientación hacia la producción y orientación hacia las personas respectivamente. Ambos factores se dan en todas las personas que dirigen, si bien se hallan combinadas en proporciones diferentes.

Blake y Mouton, representaron estas dos dimensiones mediante una cuadrícula, formando un sistema de coordenadas en el que cada eje tiene 9 puntos, y donde: 1, indica el interés más bajo; y 9, el grado de interés más alto. El eje horizontal (abscisas) hace referencia a la orientación por la producción o los resultados mientras que el eje vertical (ordenadas) representa la orientación por las personas.

Cada una de las 81 casillas resultantes caracteriza las diferentes combinaciones en la intensidad de la orientación en las dos dimensiones. Cada una significa una determinada actitud en la dirección y, por tanto, un estilo de dirección determinado.

Estos estilos de dirección pueden tomar como referencia 5 puntos:



Estilo 1.1. Representa la mínima preocupación, tanto por los resultados como por las personas. No se puede llamar propiamente dirección. El directivo no ejerce apenas influencia en la configuración de la actividad laboral/profesional de su grupo de trabajo, ni en las relaciones humanas, esto es, en la satisfacción de las otras necesidades implicadas. Tampoco procura la cohesión del grupo. Sigue la línea de la menor resistencia. No se interesa ni por la eficacia ni por las personas. Si surgen dificultades, desaparece. Está presente...y ausente a la vez.

Estilo 1.9. Caracterizado por una preocupación débil hacia los resultados y máxima hacia las relaciones humanas. El interés se centra más en satisfacer los motivos personales de los miembros del equipo y su satisfacción mediante la actividad laboral. El grupo y su armonía se convierten en objetivos prioritarios en sí mismos. En este estilo de la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton, la atmósfera de trabajo es amistosa y distendida. Cuando surgen dificultades se recurre a la buena voluntad de todos y al espíritu de comprensión. Los conflictos se evitan o, en su caso, se superan amistosamente. En la práctica, al directivo no le gusta mandar. Se relacionaría con las necesidades de afiliación, de la Teoría de las Necesidades de McClelland.

Cátedra Administración

Estilo 9.1. Supone una orientación de máxima intensidad hacia los resultados y mínima a las personas. Se acentúan fuertemente los intereses hacia la producción. El jefe asume su función directiva apoyándose en su rango jerárquico. El personal a su cargo recibe instrucciones sobre la tarea a realizar, siendo la obediencia su característica principal. Este estilo supone un tipo de dirección autoritario. De este modo, el principio a seguir por el directivo es rendimiento. Pero no le interesan en absoluto las relaciones interpersonales, ya que pueden perturbar la buena marcha del trabajo. Las personas sólo son medios para conseguir un fin. Las relaciones humanas se basan en la autoridad y la obediencia. Se relacionaría con una actitud hacia las personas en el trabajo propia de la Teoría X.

Estilo 9.9. Máxima preocupación tanto por los resultados como por las relaciones humanas. Esta dirección, en la que se consideran tanto los intereses por la producción como los intereses por los motivos de las personas, comporta un grado considerable de compatibilidad entre los objetivos del personal y de la organización. Es el tipo ideal en la Rejilla de Dirección. Se caracteriza por capacidad de empeño y entusiasmo unida a un acentuado interés por las personas. El directivo no elude los conflictos, más bien los afronta involucrando en la solución a las personas interesadas.

Estilo 5.5. Caracterizado por intentar equilibrar ambos intereses, por las personas y por los resultados, lo que representa una preocupación moderada por los mismos. No se apuesta definitivamente por ninguno de esos intereses, estando este planteamiento guiado por la necesidad de seguridad, al no comprometerse ni asumir riesgos. Es un estilo conservador, tendente a aplicar soluciones de compromiso. El directivo no se decide ni por el castigo ni por el reconocimiento a sus subordinados. Puede definirse como quien prefiere que las cosas sigan como estaban por poco que funcionen.

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS: Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

En el ejercicio de la actividad como líder se tiene en numerosas ocasiones la encomienda de la dirección y supervisión de personal, para la realización de dicha tarea debemos tener en cuenta que no es conveniente en la mayoría de las ocasiones mostrar una estrategia rígida a la hora de dirigir a nuestros subordinados si no que esta debe adaptarse de manera flexible a las personas y las circunstancias en que nos encontramos.

La teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard propone que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de nuestros subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia (desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas, etc.). Así como indicadores de actitud (aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia etc.,) en cada empleado para usar dicho conocimiento para trazar el modo de dirigir a cada persona el particular.

Dicha teoría define 4 estilos diferentes de liderazgo del gerente dependiendo del nivel de madurez del subordinado:

Nivel 1: el líder controla.

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel 2: el líder supervisa.

Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

Nivel 3: el líder asesora.

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

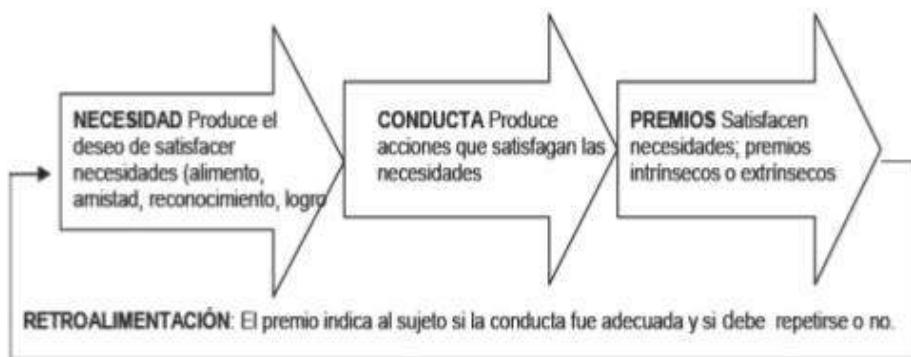
Modelo 4: El líder delega

Esta sería la fase final de desarrollo donde el líder baja la intensidad de comportamiento seguidor y rector, dado que el colaborador ha obtenido un alto rendimiento y demuestra un alto interés por lo que realiza.

Debemos considerar que este método el conocimiento de las actitudes y competencias de nuestros subordinados es vital ya que el rendimiento y la actitud de un empleado eficiente suele verse afectado en ciertas situaciones por causas externas al entorno laboral como lo son problemas familiares, problemas económicos, problemas sentimentales etc., debiendo adoptar el gerente una actitud mas humanista en estos casos.

4.7 MOTIVACION - Teorías

La motivación del empleado (motivo que lleva a la acción) afecta la productividad de la organización, el líder tendrá que comprender e influir en la motivación del seguidor, para inducir comportamientos de alto desempeño, en la siguiente figura se podrá observar un modelo simple de motivación.



Las necesidades disparan determinadas conductas que producen la obtención de premios, y luego cada individuo evalúa si la conducta que tomó le permitió o no lograr los premios que cubren esas necesidades básicas.

Las teorías que explican la motivación en los individuos se categorizan en tres:

A - TEORÍAS DE CONTENIDO : centradas en las necesidades. Ponen de relieve las necesidades que nos motivan, y los gerentes deben tratar de comprenderlas en cada persona para lograr disparar las conductas adecuadas.

A1 - Teoría de las Necesidades de Maslow

A2 - Teoría de las Necesidades adquiridas de David McClelland

B - TEORÍAS DE PROCESO: centradas en las conductas. Explican cómo los trabajadores seleccionan las acciones que atienden sus necesidades y determinan si sus decisiones fueron adecuadas.

B1 - Teoría de la Equidad de Stacy Adams

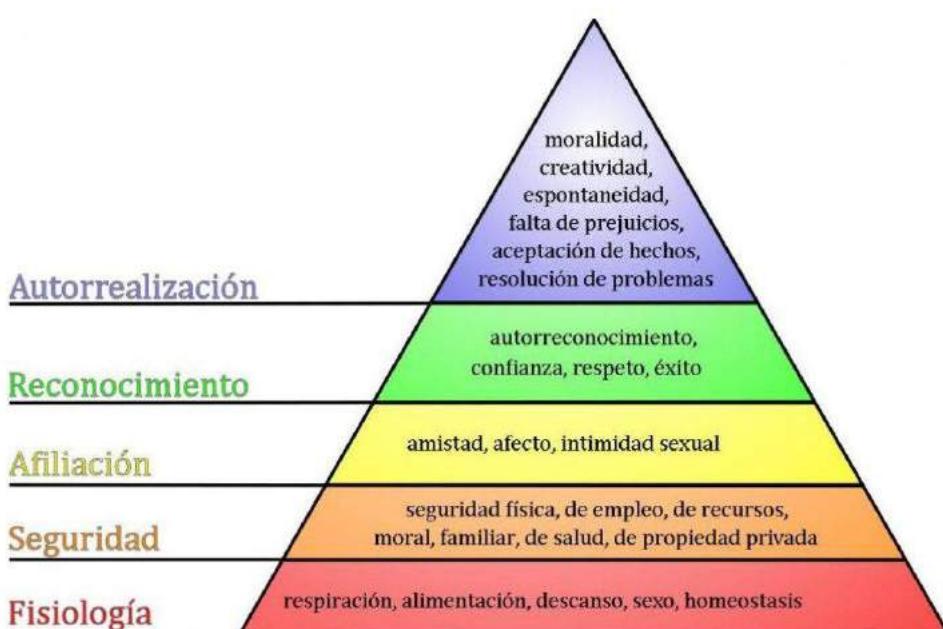
B2 - Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

C - TEORÍAS DE REFORZAMIENTO: centradas en los premios. No tienen en cuenta las necesidades ni las conductas, sino que se limitan a estudiar la relación entre las conductas y sus consecuencias, modificando lo que sea necesario mediante la utilización de premios y castigos.

A1 - Teoría de las Necesidades de Maslow

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquierte acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow.

**A2 - Teoría de las Necesidades adquiridas de David McClelland**

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

Los logros como motivación: necesidad de logro. Impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.

El poder como motivación: necesidad de poder. Necesidad de hacer que las personas se comporten de una manera que no lo harían en otras condiciones.

La pertenencia como motivación: necesidad de afiliación. Deseo de ser amigable y cultivar las relaciones personales.

El deseo de realizar algo de un modo mejor o con mayor eficiencia de lo que se ha hecho anteriormente, es un impulso que identifica la necesidad de logro. McClelland, descubrió que quienes califican alto en logros se distinguen de otras personas por su deseo de hacer las cosas mejor.

La necesidad de poder, es el deseo de producir un impacto y ejercer influencia. Los individuos con alta necesidad de poder, disfrutan cuando están al mando, se esfuerzan por influir en otras personas y prefieren participar en situaciones competitivas y orientadas al logro del status.

La tercera necesidad de McClelland es la de afiliación y consiste en el deseo de inspirar simpatía y ser aceptado por las demás personas. Estos individuos se esfuerzan por conservar la amistad, prefieren las situaciones de colaboración antes que las de tipo competitivo y disfrutan las relaciones que implican un alto grado de entendimiento mutuo,

Teniendo en cuenta estas investigaciones y conociendo a través de Test la personalidad de los empleados, podemos hacer predicciones aceptables con relación a estas necesidades y los rendimientos en el trabajo. Los individuos con alta necesidad de logro muestran preferencia y se sienten muy motivados por las situaciones de trabajo que implican responsabilidad personal, retroalimentación y un grado de riesgo término medio. Estas personas tienen éxito en ciertas actividades empresariales, tales como dirigir su propio negocio, administrar una división en una organización o bien ocupar posiciones de ventas. Por supuesto que ésta necesidad de logro no determina invariablemente que un gerente sea eficaz. Las necesidades de afiliación y poder, están estrechamente relacionadas con el éxito administrativo. Los mejores gerentes muestran una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. Los empleados pueden recibir capacitación para lograr estimular las tres necesidades anteriormente mencionadas.

B1 - Teoría de la Equidad de Stacy Adams

El término equidad se relaciona con el concepto de la justicia y la igualdad de trato, en comparación con lo que obtienen otras personas que se comportan en forma similar.

La Teoría de la Equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, considera que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo (resultados), en relación con lo que han invertido en ella (insumos) y después comparan su razón de resultados – insumos con las razones de resultado – insumo de otras personas comparables. Si una persona percibe que la razón que le corresponde es igual a la de otras personas comparables, entonces considera que existe una situación de equidad. Si tal razón es desigual, hay una falta de equidad y ella considera que está siendo recompensada en forma insuficiente o excesiva.

Siempre que los empleados perciben una falta de equidad, empiezan a actuar con el propósito de corregir la situación. El resultado de esto puede ser una disminución o un

incremento de la productividad, una mejora o un empeoramiento de la calidad del producto y/o servicio, mayor ausentismo o la renuncia voluntaria a sus empleos.

B2 - Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

La teoría de las expectativas, desarrollada por Víctor Vroom, establece que los individuos tienden a actuar de determinada manera, basándose en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para cada individuo.

La teoría incluye tres relaciones:

- 1) ***La expectativa o el vínculo entre esfuerzo y rendimiento.*** Es la probabilidad que percibe el individuo de que, si desarrolla cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá un determinado nivel de rendimiento.
 - 2) ***El vínculo entre rendimiento y recompensa.*** Es el grado en el cual el individuo cree que el hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento es un factor instrumental para la obtención de un resultado deseado.
 - 3) ***El atractivo de la recompensa.*** Es la importancia que concede el individuo a la recompensa potencial que puede obtener con la realización del trabajo.
-
- ¿Qué tan intensamente necesito trabajar para lograr cierto nivel de rendimiento y, en verdad, soy capaz de alcanzar ese nivel?
 - ¿Qué recompensa obtendré cuando alcance ese nivel de rendimiento?
 - ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí, y me ayuda a alcanzar mis metas?

La clave de la teoría de la expectativa es la comprensión de la meta individual; los vínculos entre el esfuerzo y el rendimiento, entre el rendimiento y la recompensa, y, finalmente entre la recompensa y la satisfacción de alcanzar la meta individual.

C - TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría establece que la causa del comportamiento es externa. Los factores que controlan el comportamiento son los reforzadores: es decir, las consecuencias que se presentan inmediatamente después de una respuesta determinada y acrecienta las probabilidades de que dicho comportamiento se repita. Por lo tanto, los teóricos del reforzamiento afirman que el comportamiento es una función de sus propias consecuencias.

La teoría del reforzamiento se puede explicar en estos términos: es más probable que las personas desarrolle el comportamiento deseado si se les recompensa por hacerlo; las recompensas son más eficaces si se presentan inmediatamente después de obtener la respuesta deseada del individuo; en cambio el comportamiento que no es recompensado, o que se penaliza, tiene menos probabilidades de repetirse.

Los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si refuerzan los actos de éstos que consideren apropiados.

Hay que tener en cuenta que cuando hablamos de recompensas, no solo nos estamos refiriendo al dinero, hay otros medios de recompensar que son tan valorados y a veces más que el dinero, por el empleado.

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO PARA MOTIVAR

SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO: Consiste en la reducción de las tareas de un puesto para hacerlo más eficaz y eficiente. Las tareas se diseñan de forma simple, repetitiva y estandarizada, lo que hace que el empleado se concentre más. Por otro lado en general a los empleados no les gusta la rutina y esto puede llevar a situaciones de ausentismo, robo o sindicalismo.

Ej: El recepcionista del front desk, solo realiza el check in, pero no ofrece tours para la estadía.

ROTACIÓN DE PUESTOS: Consiste en mover entre diferentes puestos de igual complejidad a las personas, a fin de que aprendan de forma más completa, como operan las diferentes áreas. La novedad desaparece a medida que se domina el trabajo repetitivo. Por otro lado esto le da flexibilidad a la empresa.

Ej: los puestos del front desk, pasan al back.

AMPLIACIÓN DEL PUESTO: Consiste en sumar o combinar un grupo de tareas en un nuevo puesto y más amplio, siendo esto la respuesta a la insatisfacción de los empleados por la simplificación excesiva. Es un desafío que le da orgullo a los empleados, siendo responsables de todo un proceso.

Ej: El recepcionista del front desk, realiza check in, venta de tours y seguimiento de reclamos de huéspedes.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO: Se le da el manejo de los recursos a un empleado y la toma de decisiones de cómo hacerlo, logrando su desarrollo personal y fijando el ritmo de trabajo. Incluye aumento de responsabilidad, más reconocimiento, más aprendizaje y logro,etc.

Ej: El conserje tiene autonomía sobre toda las áreas de recepción, tanto de él como de su equipo.

4.8 ORDENES E INSTRUCCIONES

ORDENES:

La orden es un instrumento específico para iniciar, detener o modificar una actividad. Es el mandato de un superior que exige a un subordinado una determinada forma de conducta, en una circunstancia determinada, Ej: “Por favor acompaña a los huéspedes a su habitación”.

Características:

- Es una relación descendente entre jefe y subordinado.
- Nunca se da entre puestos del mismo nivel jerárquico.
- Debe ser dentro dentro de un área determinada, y factible de cumplirse.
- Pueden ser orales, escritas o gestuales.
- Estilo imperativo “Hace esto....”
- Estilo solicitativo “Podrías hacer esto....”
- Estilo sugestivo “Qué te parece si haces esto....”
- Deben ser claras, concisas (concreta) , positiva (qué sí hacer) y completa (qué, cuándo, cómo y dónde).

INSTRUCCIONES:

Son especificaciones concretas que aclaran el modo de cumplir una orden, orientando sobre el modo de realizar una acción. Tienen por objetivo asegurar la continuidad y uniformidad en la ejecución de un trabajo, explicando “al detalle” cómo cumplir una orden.

4.9 COMUNICACIÓN

Comunicación en las organizaciones

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

Cátedra Administración

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

Comunicación interna y externa

La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación interna da lugar a:

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.
- Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.

La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.

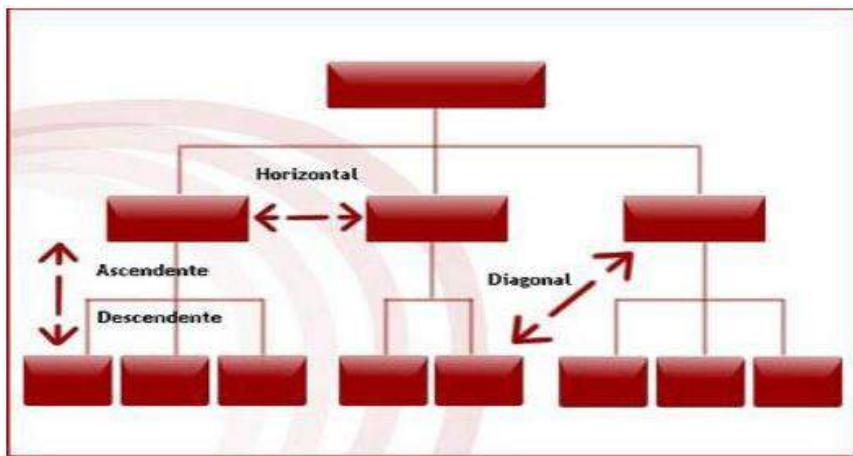
El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

Flujo de la comunicación en la organización

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la

organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).



Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son: Memorándum, Cartas. Informes, Manual de operaciones, Folletos.

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Por último es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

Comunicación ascendente

A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

La comunicación ascendente es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
- Entrevista personalizada
- Círculo de Calidad
- Vía telefónica
- A través de encuestas
- Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

Comunicación cruzada: horizontal y diagonal

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que

no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.

Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.

Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada algunas ocasiones puede desencadenar inconvenientes en la organización, por lo cual es importante cuiden este tipo de flujo de información, que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.

UNIDAD 5: Función Administrativa: EL CONTROL

- 5.1 Proceso básico de control.
- 5.2 El principio de los puntos críticos de control.
- 5.3 Tipos de normas de control.
- 5.4 El benchmarking.
- 5.5 Control con información en tiempo real: utilidad.
- 5.6 Enfoques del control organizacional.
- 5.7 Control financiero: pérdidas y ganancias y retorno sobre la inversión.
- 5.8 Requisitos para controles eficaces.

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. De hecho, algunos autores piensan que estas funciones no son separar a pesar de ello, la planeación y el control se pueden considerar como hojas de una misma tijera: éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos.

El control es función de todo administrador, desde el presidente hasta supervisores. En los niveles inferiores de administradores, la responsabilidad principal del ejercicio del control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía según los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen responsabilidad la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.



FAN2011924 [RF] © www.visualphotos.com

5.1 Proceso básico de control.

Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el manejo de efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo demás. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

A: establecer estándares

B: medir el desempeño contra estos estándares

C: corregir las variaciones si las hubiese

Establecimiento de estándares

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Sin embargo, debido a que estos varían en detalle y complejidad, y puesto que los administradores en general no pueden vigilarlo todo, se fijan estándares especiales.

Por definición los estándares son simples criterios de desempeños. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se ven mediciones del desempeño para que los administradores puedan ver como van las cosas, de forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

Medición del desempeño contra los estándares

Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras que son difíciles de medir.

Podría ser bastante sencillo establecer estándares de horas de trabajo para la producción de un artículo que se fabrica a gran escala e igualmente sencillo medir el desempeño con estos estándares, pero si el artículo se produce por pedido la evaluación del desempeño puede transformarse en una tarea muy difícil debido a lo difícil de establecer criterios para ello. Además en los trabajos menos técnicos no solo puede ser difícil elaborar estándares sino que también se complica su evaluación.

Corrección de las desviaciones

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizaciones. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente donde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones **rehaciendo sus planes o modificando sus metas.**

5.2 El principio de los puntos críticos de control

Los estándares son criterios con los que se mide el desempeño real o esperado. En una operación sencilla un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se esta realizando. Sin embargo, en la mayor parte de las operaciones esto no es posible de realizar debido a su complejidad. Solo puede escoger unos puntos de atención especial y observarlo para ver que la operación marcha bien.



Los puntos seleccionados por el control deben ser críticos, en el sentido de que son factores limitantes de la operación.

Con estos estándares los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y de esta forma aumentar su tramo de autoridad, con los resultantes ahorros de costos y mejorías de la comunicación. El principio de los puntos críticos de control dice: **el control eficaz requiere presentar cuidadosamente atención a aquellos factores críticos para evaluar al desempeño con respecto a los planes.**

Preguntas para seleccionar los puntos críticos de control

La capacidad para seleccionar puntos críticos de control es una de las artes de la administración, puesto que el control adecuado depende de ello. En relación con este tema, los administradores tienen que hacerse a sí mismos preguntas como éstas: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuándo no se están cumpliendo estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me

dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Con qué estándares se puede obtener, a bajo costo, información?

5.3 Tipos de normas de control.

Todo objetivo, toda meta, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto, se convierten en estándares con los cuales se puede medir el desempeño real o el esperado.

Sin embargo, en la práctica existe la tendencia a que los estándares sean, entre otros: 1) estándares físicos, 2) estándares de costos, 3) estándares de capital, 4) estándares de ingresos, 5) estándares intangibles-

Estándares físicos

Los estándares físicos son mediciones **no monetarias** muy comunes en el nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades tales como horas de trabajo por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza producido, toneladas de carga transportada, unidades de producción por hora máquina o metros de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar la calidad, como puede ser la dureza de los rodamientos, el cumplimiento de las tolerancias, la velocidad de ascenso de un avión, la durabilidad de una tela o la firmeza de un color.

Estándares de costos

Los estándares de costos son mediciones **monetarias** y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos de estándares de costos muy utilizados son las mediciones de los costos directos e indirectos por unidad producida, el costo de mano de obra por unidad o por hora, el costo del material por unidad, los costos por hora-máquina, los costos por reservaciones en los aviones, los costos de venta por importes o por unidades de ventas y los costos por metro de pozo petrolero perforado.

Estándares de capital

Existen diversos estándares de capital, todos derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Estos estándares están más relacionados con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación y, por consiguiente, se relacionan principalmente con el balance general y no con el estado de resultados.

Quizá el estándar de más amplia utilización para nuevas inversiones, así como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión (ROI). El balance general típico mostrará otros estándares de capital, como son las relaciones del activo circulante con

el pasivo circulante, del pasivo con el capital neto, de la inversión fija con la inversión total, del efectivo y las cuentas por cobrar frente a las cuentas por pagar y de los documentos o bonos con las acciones, así como el tamaño y la rotación de los inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos se obtienen al asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como el ingreso por pasajero-kilómetro de autobús, la venta promedio por cliente y la venta per cápita en un área de mercado determinada.

Estándares intangibles

Más difíciles de fijar son los estándares que no se expresan ni en mediciones físicas ni monetarias. ¿Qué estándares puede usar un administrador para determinar la competencia del vendedor de la división o del director de personal? ¿Qué se puede utilizar para determinar si el programa de publicidad cumple con los objetivos, tanto a corto como a largo plazo? ¿O si el programa de relaciones públicas tiene éxito? ¿Son leales los supervisores a los objetivos de la compañía? ¿Es activo el personal de oficina? Estas preguntas demuestran la dificultad de establecer estándares o metas para una medición cuantitativa o cualitativa clara.

En los negocios existen muchos estándares intangibles, en parte debido a que las investigaciones adecuadas sobre lo que constituye el desempeño deseado no se han realizado más allá del nivel del taller, de la oficina de ventas del distrito, del departamento de embarques o del departamento de contabilidad. Quizá una razón más importante es que cuando en el desempeño intervienen relaciones humanas, como sucede después de los niveles básicos de operación, es muy difícil medir lo que es "bueno", "eficaz" o "eficiente". Las pruebas, encuestas y técnicas de muestreo desarrolladas por los psicólogos y sociólogos han hecho posible sondar las actitudes y los impulsos humanos, pero muchos controles administrativos sobre relaciones interpersonales tienen que continuar basándose en estándares intangibles, en el criterio cuidadoso, los tanteos e incluso, en ocasiones, en simples coronadas.

5.4 El benchmarking: Conceptos

-Proceso de comparación y medición las operaciones de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".

-Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas

como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

-Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

-Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Tipos de Benchmarking

Interno: Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. (Comparar las áreas de ventas con logística).

Competitivo: Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios. (¿Cómo hacen un producto o prestan un servicio nuestros competidores?)

Funcional: Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas. (¿Cómo hacen los de Coca Cola para estar en todos lados, se pueden preguntar los distribuidores de una línea de desodorantes?)

Fases para su correcta aplicación:

1º Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking: definir los clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito...

2º Formar el equipo de Benchmarking: formar equipos de acuerdo a la función de las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos.

3º Identificación de los socios del Benchmarking: personas u organizaciones relacionada con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.....

4º Recopilación y análisis de la información: definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones...., organizar la información, analizar la información...

Desventajas:

- Objetivos de Benchmarking demasiado amplios*
- Calendarios poco prácticos*
- Mala composición del equipo.*

Ventajas:

- Búsqueda del cambio*
- Orientación a la acción*
- Apertura frente a nuevas ideas*
- Concentración en la mejora de las prácticas*
- Disciplina*
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos*



5.5 Control con información en tiempo real.

El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control presente en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas.

Veamos entonces, en este sentido el control como sistema de retroalimentación.

El control como sistema de retroalimentación

Veíamos que muchos sistemas se controlan así mismos por medio de un proceso de retroalimentación. El control administrativo suele ser considerado como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato doméstico común.

Esto se advierte claramente al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo, este sistema ofrece una visión más compleja y realista del control que la que se desprende de considerarlo simplemente como una cuestión de establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Información en tiempo real y control

Uno de los avances más interesantes obtenidos del uso de la tecnología y de la recopilación, transmisión y almacenamiento electrónicos de datos es el desarrollo de sistemas de información en tiempo real.

Ello es técnicamente posible gracias a varios medios para la obtención de datos en tiempo real de muchas operaciones. Uno de los ejemplos que podemos aportar es que durante años, las líneas aéreas han conseguido información sobre asientos vacíos introduciendo en un sistema de memoria un número de vuelo, el itinerario y la fecha, a lo que el sistema responde inmediatamente con información acerca de los asientos disponibles.

Por otra parte el gerente de una fábrica puede disponer de un sistema que le informe al instante del estado de un programa de producción en términos tales como el punto de producción alcanzado, horas hombres acumuladas e incluso si el proyecto se ha retrasado o se encuentra a tiempo en el proceso de manufactura. Algunas personas ven en la información en tiempo real, un medio para obtener control en áreas de importancia para los administradores.

En muchas áreas es posible recopilar datos en tiempo real que midan el desempeño. Tal vez en muchos otros casos también sea posible comparar estos datos con normas e incluso identificar desviaciones. Pero el análisis de las causas de las desviaciones, el desarrollo de programas de corrección y la instrumentalización de estos programas probablemente sean tareas que impliquen la dedicación de mucho tiempo.

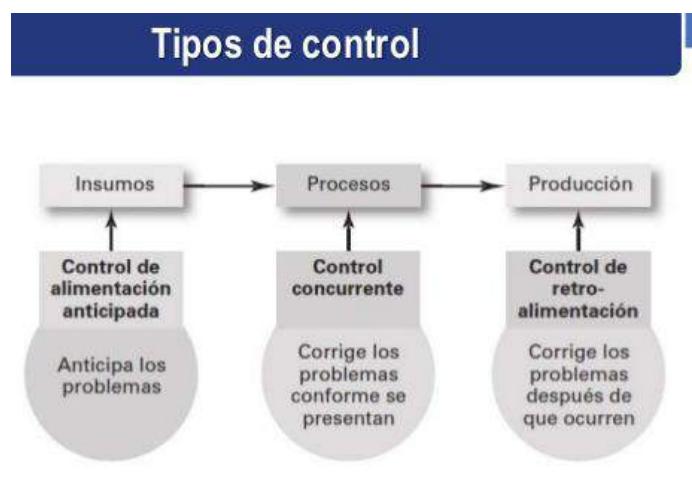
En el caso, más complejo, del control de inventario, particularmente en una compañía manufacturera, el cual contiene numerosos artículos, el tiempo de corrección puede ser muy prolongado.

Una vez que se sabe que un inventario es excesivo, los pasos implicados en volverlo al nivel deseado pueden suponer varios meses. Lo mismo puede decirse de casi todos los demás ejemplos de problemas de control administrativo.

Esto no significa que la pronta medición del desempeño no tenga importancia. Mientras más pronto sepan los administradores que las actividades de las que son responsables no están marchando de acuerdo con los planes, más pronto podrán emprender acciones para hacer correcciones.

5.6 Enfoques del control organizacional

Al momento de controlar podemos elegir entre diferentes enfoques posibles, haciendo foco en los insumos, en los procesos o en los resultados.



El control ANTICIPANTE pone foco en los INSUMOS.

El control CONCURRENTE pone foco en los PROCESOS.

El control de RETROALIMENTACIÓN pone foco en los RESULTADOS.

CONTROL ANTICIPANTE: este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- Ejemplos:
- Verificar que el chofer de la van tengo los papeles al día.
 - Verificar la calidad de los alimentos que ingresan en la cocina.

CONTROL CONCURRENTE: este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Ejemplo: - Temperatura constante de la plancha que cocina un ojo de bife

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN: este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

Ejemplo: Cada 6 meses verificar el porcentaje de ausentismo del personal del Casino.

5.7 Control financiero: pérdidas y ganancias y retorno sobre la inversión.

Control de Pérdidas Y Ganancias:

Este control se basa en una técnica que es planeada para la adecuada medición de una división u otra parte de una organización, calculando en ella la utilidad o pérdida que haya ocurrido en su totalidad proveniente del desempeño de esa entidad específica.

La técnica comprende básicamente en dividir por cada departamento un control de pérdidas o ganancias y que esta área de la organización contribuya al propósito de obtener las utilidades esperadas y que en cada uno de los departamentos se detalle los ingresos o egresos.

Las limitaciones a los que corresponde esta técnica se reflejan en el tiempo y costos que implica el realizarla adecuadamente, así como también puede ser inadecuada para el desempeño general y la negación a delegar autoridad por parte de los administradores.

Control por medio del rendimiento sobre la inversión:

Es una técnica debidamente planeada para medir de manera adecuada en una división o alguna otra sección de la organización, por medio del análisis de la utilidad en la empresa, en forma de porcentajes, sobre la inversión en los activos correspondientes a la misma.

Este tipo de control también es mejor conocido como ROI y se basa en la calidad del rendimiento del capital empleado en la empresa y no con las consideradas utilidades en términos absolutos. También reitera este tipo de control que para llevarlo a cabo tenemos que tener la visión de que el capital es un factor crítico de casi toda empresa y que si se diera un caso de escasez de capital puede existir un progreso limitado dentro de la organización por causa de la misma.

Algunos ejemplos que podrían afectar al capital de una empresa serían por causa de las ventas, costo total de las ventas, inversiones fracasadas ya sean a largo plazo o corto plazo, activos mal administrados, utilidades gastadas en su totalidad por gastos de la empresa que deberían destinar un porcentaje al capital de la empresa u otras funciones del carácter financiero de la organización.

5.8 Requisitos para controles eficaces.

Todos los administradores desean tener un sistema adecuado y eficaz de controles que los ayude a estar seguros de que los acontecimientos responden a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deben diseñarse para la tarea y la persona específicas a las que se supone servirán. Aunque el proceso y los principios fundamentales del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial.

Desde luego que si se quiere que los controles funcionen deben diseñarse para cada caso en particular. En resumen, deben estar hechos a la medida de los planes y de los puestos, de los administradores y sus personalidades y las necesidades de eficiencia y eficacia.

Adaptación de los controles a los planes y puestos

Todas las técnicas y los sistemas de control deben reflejar los planes para los que han sido diseñados. Cada plan y operación tienen características únicas. Los administradores necesitan información que les diga cómo están avanzando los planes de los que son responsables. Desde luego, la información necesaria para seguir el avance de un programa de marketing es bastante diferente de la que se necesita para verificar un plan de producción.

En la misma forma, los controles se deben adaptar a los puestos. Lo que es apropiado para un vicepresidente a cargo de la producción no es conveniente para el supervisor de un taller. Los controles del departamento de ventas son diferentes a los del departamento de finanzas y ambos son diferentes de los controles del departamento de compras. Un negocio pequeño necesita algunos controles a los existentes en un negocio grande. La propia naturaleza del control hace hincapié en el hecho de que, cuantos más controles se diseñen para poner en práctica y reflejar la naturaleza y la estructura específica de los planes, mayor es la eficacia con que responderán a las necesidades administrativas.

Los controles también deben reflejar la estructura de la organización. Se debe mostrar de quién es la responsabilidad de la ejecución y de cualquier desviación de los resultados. Por lo tanto, mientras mayor sea la profundidad con que se diseñen los controles, sabremos con mayor claridad en quién recae la responsabilidad de las acciones correctivas.

Adaptación de los controles a cada administrador

Los controles se deben adaptar también a cada administrador. Por supuesto que los sistemas de control y la información tienen la intención de ayudarlos a realizar su función de control. Si no son de un tipo que el administrador pueda comprender, no serán útiles. En realidad no importa si las personas no pueden comprender una técnica de control o una información de control o si simplemente no quieren., comprenderlas. En cualquiera de los casos no se comprenden. Las personas no confiarán en lo que no pueden comprender. Y si no confiar en algo, no lo usarán.

Lo que se dice sobre adaptar la información para su comprensión es cierto también de las técnicas de control, Incluso personas bastante inteligentes pueden sentirse "desalentadas" por algunas de las complicadas técnicas que utilizan los expertos. Las técnicas muy perfeccionadas de planeación y control, como son la elaboración de presupuestos variables o la planeación por redes, pueden fracasar únicamente debido a que los sistemas no son comprensibles para las personas que tienen que usarlos o les parecieron demasiado complicados. Los expertos en estos asuntos no tienen que intentar demostrar a otros lo expertos que son: más bien deben diseñar un sistema con un nivel de comprensibilidad mayor para que las personas lo utilicen. Obtener 80% de los beneficios posibles de un sistema bastante rudimentario es mucho mejor que no obtener beneficio alguno de un sistema más perfecto, pero inoperable.

Seguridad de que los controles señalen excepciones en puntos críticos

Una de las formas más importantes de adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y eficacia es asegurarse de que se les diseñe para señalar las excepciones.

En otras palabras, los controles que se concentran en las excepciones del desempeño planeado permiten a los administradores beneficiarse del principio de excepción consagrado por el tiempo y detectar aquellas áreas que requieren de su atención.

Sin embargo, no es suficiente observar las excepciones. Algunas desviaciones con respecto a los estándares tienen poca importancia y otras mucha. Las desviaciones pequeñas en ciertas áreas pueden tener mayor importancia que desviaciones grandes en otras áreas. Por ejemplo, un administrador debería preocuparse si el costo de la mano de obra de la oficina se desviara un 5% del presupuesto, pero puede no inquietarse si el costo del franqueo de la correspondencia se desviara un 20%.

Por consiguiente, en la práctica el principio de excepción debe ir acompañado por el principio del control de punto crítico.

No es suficiente tan sólo buscar las excepciones; hay que analizarlas en los puntos críticos. Desde luego que cuanto más concentren los administradores sus esfuerzos de control en las excepciones, más eficiente será su control. Pero es mejor tomar en cuenta este principio a la luz del hecho de que el control eficaz requiere que presten atención principalmente a los aspectos más importantes.

Búsqueda de la objetividad de los controles

Por necesidad, la administración tiene muchos elementos subjetivos pero, idealmente, que un subordinado haga un buen trabajo no debe ser un asunto de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad del administrador o de un subordinado podría influir sobre los criterios de desempeño, con lo cual perderían precisión; pero a las personas se les dificulta disculpar la falta de control en su desempeño, en especial si se mantienen actualizados los estándares y las mediciones a través de revisiones periódicas. Este requerimiento se puede resumir diciendo que el control eficaz requiere estándares objetivos, precisos y pertinentes.

Logro de controles más económicos

Los controles deben justificar su costo. Aunque este requisito es sencillo, con frecuencia resulta difícil cumplirlo. Quizá le resulte difícil a uno asegurarse de lo que vale un sistema de control en particular, puesto que los beneficios varían según la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en que se podría incurrir si existiera el control y la aportación que pueda hacer al sistema.

Un factor limitante de los sistemas de controles es su costo; a su vez, dependerá en gran medida de que los administradores seleccionen sólo factores críticos en áreas importantes. Si está adaptado al trabajo y al de la empresa, probablemente el control será económico. Las técnicas y sistemas de control son eficientes cuando revelan las desviaciones reales o potenciales de los planes con el mínimo de costo.