

## Resumen Tema 1: Conceptos de Administración de Organizaciones

### 1. Qué es la Administración: ¿Ciencia, Técnica o Arte?

La administración es un campo interdisciplinario que integra elementos de la ciencia, la técnica y el arte. Su categorización ha generado debates a lo largo del tiempo:

- **Ciencia:** Implica investigación sistemática, formulación de teorías y aplicación del método científico para entender el funcionamiento organizacional. Ej.: Teorías administrativas basadas en datos y análisis estadísticos.
- **Técnica:** Se refiere a procedimientos y métodos específicos utilizados para alcanzar objetivos organizacionales. Ej.: Planificación estratégica, control de calidad y gestión operativa.
- **Arte:** Se asocia con la creatividad y la intuición para resolver problemas y tomar decisiones efectivas. Ej.: Liderazgo inspirador y toma de decisiones en entornos inciertos.

**Conclusión:** La administración es un campo híbrido que combina los enfoques de ciencia y técnica, utilizando elementos artísticos en situaciones específicas.

### 2. Objeto de Estudio de la Administración

El objeto central de estudio es la empresa u organización, entendida como una unidad social creada deliberadamente para alcanzar metas específicas.

#### Características de las Organizaciones:

- **Estructura:** Definición clara de roles, autoridad y líneas de comunicación formales.
- **Finalidad:** Enfocada en el logro de objetivos comunes, ya sean económicos, sociales o culturales.
- **Racionalidad:** Planificación y coordinación efectiva de recursos humanos y materiales.
- **Sustitución de Miembros:** Capacidad de reemplazar y rotar personal para mantener la eficiencia.
- **Influencia Ambiental:** Interacción constante con el entorno externo y adaptación a cambios del mercado.

### 3. Métodos de Estudio

- **Método Empírico:** Basado en la experiencia y observación directa, enfocado en clasificar organizaciones según criterios específicos como tamaño, fines y estructura jurídica.
- **Método Analítico:** Involucra deducción, investigación interdisciplinaria y comparación con otras ciencias como la sociología, la economía y la psicología.

**Ejemplo:** Aplicación de teorías administrativas para mejorar procesos de producción mediante análisis comparativos y métodos estadísticos.

### 4. La Administración como Sistema

La administración se concibe como un sistema integrado que abarca cuatro dimensiones esenciales:

- **Observación:** Estudio detallado de las organizaciones, incluyendo su estructura, procesos y relaciones internas.
- **Análisis:** Evaluación crítica del funcionamiento organizacional para identificar problemas y oportunidades de mejora.
- **Gestión:** Planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar metas definidas.
- **Transformación:** Implementación de cambios organizacionales adaptativos en respuesta a factores internos y externos.

## 5. Perspectivas y Enfoques Clásicos

- **Frederick Taylor:** Pionero de la administración científica, enfocándose en la eficiencia mediante la especialización y división del trabajo.
- **Henri Fayol:** Desarrolló los principios de la gestión administrativa, destacando la previsión, organización, mando, coordinación y control.
- **Herbert Simon:** Introdujo el concepto de la toma de decisiones como núcleo de la administración.
- **Peter Drucker:** Considerado el padre de la gestión moderna, se centró en la gestión estratégica y la innovación empresarial.

## 6. Factores Clave en la Administración

- **Políticos:** Distribución de poder y autoridad dentro de la organización.
- **Económicos:** Asignación y uso eficiente de recursos limitados.
- **Psicosociales:** Gestión del comportamiento humano y desarrollo del talento organizacional.
- **Comunicacionales:** Flujo de información claro y efectivo para facilitar la toma de decisiones.

## Conclusión

La administración es una disciplina compleja y dinámica que combina teorías científicas, técnicas operativas y elementos creativos para gestionar y transformar organizaciones. Su éxito depende de aplicar enfoques sistemáticos, ajustados a contextos cambiantes y necesidades específicas.

---

## Resumen Tema 2: La Visión Sistémica de la Organización

### 1. Anatomía de la Organización y Procesos Organizacionales

La organización se concibe como un sistema compuesto por elementos interrelacionados que buscan alcanzar un objetivo común. Para analizarla, se consideran tres factores esenciales:

- **Entorno:** Factores externos como economía, política, sociedad y tecnología que afectan su desempeño. Ej.: Cambios en leyes laborales que impactan los costos operativos.
- **Evolución Temporal:** Considera su historia, desarrollo actual y proyección futura. Ej.: Una empresa que comenzó como negocio local y se expandió a nivel nacional.
- **Organización Interna:** Incluye estructura, procesos y gestión. Ej.: Departamentos especializados como finanzas, marketing y operaciones.

## 2. El Entorno Organizacional

El entorno se clasifica en dos niveles:

- **Macroentorno:** Factores globales como políticas gubernamentales, inflación y avances tecnológicos. Ej.: Regulaciones medioambientales que afectan a las industrias manufactureras.
- **Microentorno:** Actores específicos como clientes, proveedores, competidores y sindicatos. Ej.: Un nuevo competidor en el mercado que ofrece precios más bajos.

## 3. Evolución de la Organización en el Tiempo

La evolución incluye tres fases:

- **Pasado:** Historia, fundación y crecimiento inicial. Ej.: Una empresa familiar que inició como un pequeño taller.
- **Presente:** Estado actual en términos de estructura, mercado y rendimiento. Ej.: La empresa se encuentra en expansión hacia nuevos mercados internacionales.
- **Futuro:** Metas y estrategias a largo plazo. Ej.: Convertirse en líder de mercado en cinco años mediante la innovación tecnológica.

## 4. Componentes Internos de la Organización

- **Negocio:** El flujo de recursos transformados en productos o servicios. Ej.: Una fábrica que convierte materias primas en productos terminados.
- **Management:** La gerencia encargada de la planificación, organización y dirección estratégica. Ej.: El CEO de una empresa liderando un plan de expansión internacional.
- **Desempeño:** Evaluación del impacto organizacional en términos económicos, sociales y de calidad. Ej.: Incremento de la cuota de mercado tras una exitosa campaña de marketing.

## 5. El Sistema Administrativo

La organización se estructura en cuatro subsistemas:

- **Político:** Define objetivos y estrategias. Ej.: Decidir lanzar un nuevo producto para competir en un mercado emergente.
- **Decisorio:** Toma decisiones estratégicas y tácticas. Ej.: Elegir proveedores con mejores términos de entrega y precios competitivos.
- **Operativo:** Ejecuta tareas diarias según los planes definidos. Ej.: Producción en masa de un artículo solicitado por el mercado.
- **Administrativo:** Coordina comunicación, control e información. Ej.: Utilizar un software ERP para integrar datos financieros y de inventario.

## 6. Evaluación del Desempeño Organizacional

Se consideran tres criterios:

- **Resultados Económicos-Financieros:** Indicadores monetarios como rentabilidad, liquidez y solvencia. Ej.: Un aumento del 20% en las utilidades netas.
- **Atributos Objetivos:** Indicadores medibles como calidad del producto, productividad e innovación. Ej.: Introducción de un nuevo modelo de smartphone más eficiente.
- **Atributos Subjetivos:** Opiniones de clientes, empleados e inversores. Ej.: Encuestas de satisfacción del cliente que muestran un alto nivel de aprobación.

## 7. Sustentabilidad y Responsabilidad Social

La organización debe buscar la sustentabilidad en dos niveles:

- **Temporal:** Mantenerse competitiva a largo plazo. Ej.: Invertir en investigación y desarrollo para mejorar productos.
- **Sistémica:** Preservar recursos internos y externos mediante prácticas sostenibles. Ej.: Implementar procesos de producción ecológicos para reducir la huella de carbono.

La responsabilidad social implica actuar éticamente, respetar el medio ambiente y contribuir al bienestar social. Ej.: Programas de voluntariado corporativo para apoyar a comunidades locales.

### Conclusión:

La visión sistémica permite entender la organización como un conjunto dinámico y complejo. Su éxito depende de la interacción efectiva entre sus subsistemas y su capacidad de adaptarse a un entorno cambiante, asegurando una gestión sostenible y responsable.

---

## Resumen Tema 3: Los Sistemas de Información en las Organizaciones

### 1. Concepto de Sistema de Información

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan de manera integrada para alcanzar un propósito común. Según Volpentesta, un sistema de información es un sistema

formal que involucra personas, equipos y procedimientos que operan sobre datos estructurados para apoyar la toma de decisiones y el control organizacional.

**Ejemplo:** Un sistema de gestión empresarial que integra inventarios, finanzas y recursos humanos.

## 2. Características de los Sistemas de Información

1. **Formalidad:** Define procedimientos claros para captar, procesar y almacenar datos.
2. **Estructura de Datos:** Los datos deben reflejar la realidad organizacional.
3. **Apoyo a Decisiones:** Sirve tanto para operaciones rutinarias como para decisiones estratégicas.
4. **Orientación a Objetivos:** Diseñado para facilitar el logro de metas organizacionales.
5. **Impacto Organizacional:** Afecta todos los niveles de la organización.

**Ejemplo:** Un sistema ERP que automatiza facturación y control de inventarios.

## 3. Tipos de Sistemas de Información

1. **Sistemas de Procesamiento de Transacciones (SPT):** Manejan operaciones rutinarias como ventas y pagos.
  - **Ejemplo:** Registro de ventas en una tienda minorista.
2. **Sistemas de Información Administrativa (SIA):** Proveen informes estructurados para apoyar decisiones programadas.
  - **Ejemplo:** Informes financieros mensuales.
3. **Sistemas de Apoyo para la Toma de Decisiones (SAD):** Ayudan en decisiones complejas y no estructuradas.
  - **Ejemplo:** Análisis de mercado para lanzar un nuevo producto.
4. **Sistemas Expertos:** Simulan la toma de decisiones de un experto.
  - **Ejemplo:** Diagnósticos médicos automáticos.
5. **Sistemas de Gestión del Conocimiento:** Facilitan la creación, almacenamiento y distribución del conocimiento organizacional.
  - **Ejemplo:** Repositorios de mejores prácticas empresariales.

## 4. Gestión de la Información vs. Gestión del Conocimiento

- **Gestión de la Información:** Recolecta, procesa y distribuye datos relevantes.
- **Gestión del Conocimiento:** Transforma datos en conocimiento organizacional, fomentando el aprendizaje continuo.

**Ejemplo:** Un CRM que almacena datos de clientes y los convierte en conocimiento para mejorar el servicio.

## 5. Sistemas Colaborativos y Workflow

1. **Groupware:** Apoya el trabajo en equipo con herramientas como videoconferencias y gestión de proyectos.
  - **Ejemplo:** Microsoft Teams para colaboración en proyectos globales.
2. **Workflow:** Automatiza procesos de negocio, asignando tareas según reglas establecidas.
  - **Ejemplo:** Procesamiento automático de pedidos en una tienda en línea.

### Conclusión:

Los sistemas de información son esenciales para la gestión eficiente de las organizaciones, apoyando desde operaciones básicas hasta decisiones estratégicas complejas. Su correcto diseño y uso potencian la competitividad y la innovación organizacional.

---

## Resumen Tema 4: Componentes del Diseño Organizativo

### 1. Formas de Articular las Tareas, la Información y las Decisiones

#### Visión Jerárquica

Según las escuelas clásicas, el hombre es visto como una pieza más de la organización, motivado únicamente por la remuneración. Este enfoque mecanicista se basa en la especialización y división del trabajo, proponiendo una estructura jerárquica vertical con varios niveles de decisión y ejecución. Herbert Simon describe una organización como una torta de tres pisos: procesos de trabajo en el nivel inferior, toma de decisiones programadas en el medio, y diseño del sistema y supervisión en el superior.

#### Principios Clásicos de la Organización:

- **Unidad de Mando:** Cada persona debe tener un solo jefe.
- **Alcance del Control:** Un jefe no debe supervisar más personas de las que puede manejar efectivamente.
- **Homogeneidad Operativa:** Las funciones de cada jefe deben ser homogéneas.
- **Delegación Efectiva:** La delegación de funciones debe incluir la autoridad correspondiente.

Richard C. Smyth añade catorce puntos básicos para una buena estructura organizativa, destacando la necesidad de objetivos claros, simplicidad, niveles jerárquicos mínimos, y una adecuada asignación de responsabilidades y autoridad.

#### Limitaciones de los Principios Clásicos:

- **Tamaño y Naturaleza de la Empresa:** En empresas pequeñas, la formalización puede ser innecesaria.
- **Calidad de los Líderes:** La capacidad de los líderes influye en la efectividad de los principios de estructura.

## 2. La Organización Formal e Informal

### Enfoque Humano de la Organización

Elton Mayo, con sus experimentos en la planta de Western Electric Co., concluyó que la productividad depende de la actitud de los individuos dentro de los grupos de trabajo. La organización es un compuesto de grupos humanos con normas propias, donde las relaciones sociales y la estructura psíquica y social de los individuos juegan un papel crucial.

### Estructura Organizativa y Social:

- **Estructura Organizativa:** Puede no funcionar como se diseñó debido a presiones internas y externas, capacidad limitada de los miembros, y normas de conducta.
- **Estructura Social:** Las posiciones reales ocupadas por los miembros pueden diferir de las formales, basándose en relaciones sociales percibidas y referidas.

### Autoridad Funcional y Toma de Decisiones:

- **Autoridad Funcional:** Dependencia del consejo de especialistas, lo que puede pasar por alto la autoridad formal.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones reales pueden no coincidir con los cargos jerárquicos formales.

## 3. Dinámica de la Estructura y los Procesos

### Departamentalización

Agrupar actividades de manera homogénea para estructurar la empresa en departamentos especializados. Existen varios tipos de departamentalización:

- **Funcional:** Agrupar actividades por funciones similares (Producción, Finanzas, Personal, etc.).
- **Por Propósitos u Objetivos:** Dividir sectores en subunidades con objetivos similares (por zona geográfica, clientela, producto, turno).
- **Matricial:** Combina la autoridad funcional y la responsabilidad, facilitando el seguimiento de proyectos y la coordinación entre tareas relativas a un mismo producto.

### Delegación

Ceder tareas de un área superior a una inferior, asignando responsabilidad y autoridad necesarias. La delegación efectiva implica mantener la responsabilidad de controlar, revisar y definir las tareas delegadas.

## **Descentralización y Centralización**

- **Descentralización:** Delegar la toma de decisiones.
- **Centralización:** Concentrar la toma de decisiones en una persona o grupo.

## **4. Diferenciación Estructural**

### **Vertical y Horizontal**

- **Vertical:** Número de niveles jerárquicos. Una estructura plana tiene menos niveles y facilita la comunicación y toma de decisiones.
- **Horizontal:** Diferencias entre unidades en el mismo nivel organizacional. La especialización excesiva puede generar subculturas y problemas de coordinación.

### **Integración Estructural**

Mecanismos para manejar la empresa con pocos niveles jerárquicos y fomentar la cohesión entre áreas funcionales. Incluye controles inter-áreas, sistemas de información gerencial, y comités de trabajo.

## **5. Autoridad y Comunicación**

### **Autoridad de Línea y Funcional**

- **Línea:** Autoridad directa de un superior sobre subordinados.
- **Funcional:** Dependencia de varios superiores para tareas específicas.

### **Staff**

Asesores de la línea, sin autoridad sobre ella. Pueden ser individuos o unidades (comités).

## **6. Documentos de la Organización**

### **Organigramas y Manuales**

- **Organigramas:** Representación gráfica de la estructura organizativa, mostrando áreas de actividad y relaciones de dependencia.
- **Manuales:** Documentos que detallan funciones, responsabilidades, autoridad y comunicaciones dentro de la empresa. Son útiles para la dirección, coordinación y control, y para resolver conflictos.

---

## **Resumen Tema 5: Diseño de la Estructura Organizativa**

### **1. El Proceso de Diseño de Estructuras: Elementos**

El diseño de estructuras organizativas implica considerar varios factores esenciales para crear o rediseñar estructuras que se adapten a las necesidades de la organización y su entorno. Según Henry Mintzberg en su obra "La estructuración de las Organizaciones", la estructura de una



organización es "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas". Los elementos clave a considerar son:

1. **Mecanismos de Coordinación:** Permiten que las partes de la organización se comuniquen y coordinen sus acciones para lograr los objetivos.
  - **Ajuste Mutuo:** Coordinación mediante comunicación informal o "cara a cara".
  - **Supervisión Directa:** Un individuo (jefe) toma la responsabilidad del trabajo de otros (subordinados).
  - **Estandarización:** Coordinación a través de descripciones y especificaciones técnicas del trabajo, producto y habilidades técnicas.
2. **Parámetros de Diseño:** Variables dependientes que constituyen la base del diseño organizacional.
  - **Especialización del Trabajo:** División del trabajo para lograr productos uniformes y eficientes.
  - **Formalización del Comportamiento:** Estandarización de los contenidos de cada puesto de trabajo.
  - **Entrenamiento e Instrucción:** Capacitación de los trabajadores para mejorar su desempeño.
  - **Unidad de Agrupamiento:** Agrupación de tareas y funciones según criterios uniformes.
  - **Unidad de Tamaño:** Determinación del tamaño de cada unidad organizativa.
  - **Planeamiento y Control:** Metodología para establecer y controlar objetivos y metas.
  - **Recursos de Enlace:** Sistema de comunicación que actúa como enlace entre las partes de la organización.
  - **Descentralización Vertical:** Delegación de poder para tomar decisiones en la cadena de mando jerárquica.
  - **Descentralización Horizontal:** Desplazamiento del poder de toma de decisiones hacia la tecnoestructura y especialistas.
3. **Variables Independientes o Contingentes:** Factores externos que afectan el diseño estructural.
  - **Edad y Tamaño de la Organización:** A mayor antigüedad y tamaño, mayor formalización y resistencia al cambio.
  - **Tecnología:** Impacto de la tecnología de producción, información, comercial y administrativa.

- **Entorno o Contexto:** Grado de complejidad y predictibilidad del entorno.
  - **Elementos de Poder:** Control externo, necesidades personales de los miembros y moda vigente sobre el poder.
4. **Variables Intermedias:** Factores relacionados con el trabajo dentro de la organización.
- **Grado de Facilidad de Comprensión del Trabajo:** A mayor complejidad técnica, mayor formalización.
  - **Conocimiento Técnico de la Organización:** A mayor conocimiento y entrenamiento, mayor estandarización.
  - **Diversidad del Trabajo:** Variabilidad del trabajo que determina los criterios de agrupamiento.
  - **Velocidad de Respuesta:** Capacidad de la organización para responder a las variaciones del entorno.

## 2. Áreas de Actividad: Funciones Básicas y Operativas

### Partes Componentes de una Organización:

- **Cabeza Estratégica y Ejecutiva:** Se ocupa de que la organización cumpla sus objetivos y sirva a la sociedad. Incluye el Directorio y la Gerencia General.
- **Tecnoestructura:** Grupo de especialistas que apoyan a la organización con conocimientos científicos y técnicos.
- **Asistencia de Apoyo:** Funciones que no se relacionan directamente con las áreas operativas, como relaciones públicas y mantenimiento.
- **Gerencia Intermedia:** Conecta la cabeza estratégica con el núcleo operativo, coordinando tareas y funciones.
- **Zona de Supervisión:** Conecta la zona ejecutiva con la de acción subordinada mediante supervisores y capataces.
- **Zona de Acción Subordinada:** Formada por obreros, empleados y vendedores que cumplen con las normas y métodos establecidos.
- **Núcleo Operativo:** Conformado por la zona de acción subordinada y la de supervisión.

**Etapas del Crecimiento de una Organización:** Las organizaciones pasan por etapas críticas de crecimiento, cada una con sus propios desafíos y soluciones:

1. **Crisis de Conformación:** Expansión de operaciones y aumento de miembros. Solución: División de tareas y especialización de funciones.
2. **Crisis de Ruptura y Transformación en Mediana Empresa:** Falta de criterios uniformes de administración. Solución: Delegación, departamentalización y descentralización.

3. **Crisis de Coordinación y Control:** Problemas de coordinación y control. Solución: Redefinir alcances del control y criterios de departamentalización.
4. **Crisis de Exceso de Concentración de las Decisiones:** Exceso de centralización. Solución: Descentralización de decisiones y formación de equipos de trabajo.
5. **Crisis de Integración:** Problemas de coordinación y control en grandes organizaciones. Solución: Descentralización total de decisiones y formalización de procesos.
6. **Crisis de Exceso de Formalización:** Burocratización y lentitud en tramitaciones. Solución: Dirección por objetivos y transformación en empresas más manejables.

### 3. Configuraciones Estructurales Típicas e Innovadoras

#### Tipos de Estructuras:

- **Estructura Simple:** Predomina la cabeza estratégica con centralización absoluta en la toma de decisiones. Típica en pequeñas empresas familiares.
- **Máquina Burocrática:** Predomina la tecnoestructura con alta especialización y formalización. Utiliza la estandarización como mecanismo de coordinación.
- **Burocracia Profesional:** Predomina el núcleo operativo con profesionales que controlan su propio trabajo. Típica en organizaciones de servicios profesionales.
- **Forma Divisionalizada:** Descentralización administrativa con divisiones autónomas. Utiliza la estandarización del producto como mecanismo de coordinación.
- **Estructura por Programas o Matricial:** Agrupa expertos en equipos para proyectos específicos. Utiliza mecanismos de enlace lateral para lograr ajustes mutuos.

**Estructuras de Redes:** Las estructuras de redes representan una concepción moderna que incluye aspectos de dinamización y flexibilización para adaptarse a contextos cambiantes. Estas estructuras buscan combinar formas de pensar y facilitar la implantación de ideas nuevas, promoviendo la fluidez, flexibilidad, originalidad e innovación dentro de la organización.

**La Organización del Futuro:** Las organizaciones del futuro serán más virtuales, menos previsibles y menos cuantificables. Algunas características destacadas incluyen:

- **Trabajo Basado en el Conocimiento:** La tecnología eliminará la brecha entre trabajo manual e intelectual.
- **Irrupción Creciente de la Tecnología:** La tecnología modificará los procesos organizativos y los conceptos de productividad.
- **Existencia de Equipos de Proyecto:** Equipos autónomos que operan con apoyo de gerentes.
- **Era de la Información:** La información será fundamental para los sistemas administrativos y comerciales.

- **Reorganización Permanente:** Las estructuras deberán ser flexibles para adaptarse a cambios en la demanda y la competencia.
- 

## **Resumen Tema 6: Procedimientos Administrativos**

### **1. Elementos y Características de los Sistemas Administrativos**

En toda organización, los seres humanos y los elementos materiales se combinan para desarrollar actividades que logren un fin determinado. Los componentes esenciales de cualquier organización son el elemento humano, los bienes materiales y las actividades. Estos recursos deben combinarse teniendo en cuenta dos factores condicionantes: el tiempo y la tecnología. La combinación efectiva de estos factores es crucial para lograr una organización eficaz, eficiente y efectiva.

#### **Eficacia, Eficiencia y Efectividad:**

- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar las metas propuestas. Por ejemplo, una empresa es eficaz si logra producir la cantidad de productos planificada.
- **Eficiencia:** Implica alcanzar los objetivos con el menor costo posible. Por ejemplo, una fábrica es eficiente si produce bienes utilizando la menor cantidad de recursos.
- **Efectividad:** Se refiere a la capacidad de la organización para perdurar y seguir generando ingresos a futuro. Por ejemplo, una empresa es efectiva si puede innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

Para que una organización funcione correctamente, es necesario que:

1. Los individuos formen un equipo con funciones asignadas y desempeñen sus roles con idoneidad y probidad.
2. Los bienes materiales se asignen a responsables que los utilicen adecuadamente y velen por su conservación.
3. Las actividades se desarrollen cumpliendo los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

### **2. Análisis de la Estructura y Sistemas Administrativos**

El análisis de la estructura organizativa se representa gráficamente mediante un organigrama y se formaliza con un manual de funciones. Este análisis proporciona una visión estática de la organización, donde se definen las relaciones de autoridad, subordinación, coordinación y comunicación formales. Sin embargo, para que la organización funcione, es necesario resolver problemas adicionales relacionados con el "cómo" y "cuándo" se deben realizar las tareas asignadas.

#### **Sistemas y Procedimientos:**

- **Circuitos o Rutinas:** En los estudios de sistemas y procedimientos, los "circuitos" o "rutinas" son los canales por donde fluye la información dentro de la organización. Estos circuitos se integran en los sistemas de información, que permiten la circulación de comunicaciones escritas y orales.
- **Cursogramas:** Son gráficos que representan el flujo de información por los diversos sectores en relación a una tarea repetitiva. Por ejemplo, un cursograma puede mostrar cómo se procesa una orden de compra desde su recepción hasta su archivo final.
- **Manual de Procedimientos:** Describe cómo y cuándo cada sector debe ejecutar las tareas asignadas. Por ejemplo, un manual de procedimientos puede detallar los pasos para procesar una factura, desde su emisión hasta su pago.

### 3. Requisitos del Diseño y Pautas de Control Interno

Un sistema administrativo debe cumplir con una serie de requisitos para ser efectivo:

- **Efectividad:** Hacer las cosas que se deben hacer, es decir, cumplir con los objetivos de la organización.
- **Eficiencia:** Hacer las cosas bien, utilizando los recursos de la mejor manera posible.
- **Calidad:** Asegurar que los productos o servicios cumplan con las especificaciones técnicas y satisfagan las necesidades del cliente.
- **Creación de Valor:** Detectar y satisfacer las necesidades del cliente, aumentando el beneficio percibido o disminuyendo el precio.
- **Transparencia:** Asegurar que las operaciones de la empresa sean claras y accesibles para todos los interesados.

#### Pautas de Control Interno:

- **Separación de Funciones:** Establecer controles por oposición de intereses, donde cada integrante del proceso controla la documentación y valores entregados por el anterior.
- **Asignación de Responsabilidades:** Definir claramente las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo.
- **Niveles de Autorización:** Establecer niveles de poder para autorizar operaciones o erogaciones según su tipo y monto.
- **Seguridad en el Manejo de los Activos:** Definir claramente los responsables del depósito y custodia de los bienes.
- **Diseño de Formularios y Registros:** Asegurar que los soportes de información sean claros y precisos.
- **Control de Formularios y Comprobantes:** Numerar los formularios de manera inviolable para facilitar su identificación y control.

- **Integridad de la Información:** Utilizar sistemas informáticos para automatizar la captura de datos y asegurar la confiabilidad de la información.

#### 4. El Impacto del Cambio Tecnológico

La tecnología ha transformado la forma en que se realizan las tareas dentro de las organizaciones. Los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones han permitido la creación de sistemas más grandes y complejos, influyendo en la creación y uso de la información y en las funciones y conocimientos requeridos para ejercerlas.

##### Ejemplos de Tecnologías Relevantes:

- **Bases de Datos Compartidas:** Permiten el acceso simultáneo a la información por múltiples usuarios.
- **Sistemas Expertos:** Ayudan en la toma de decisiones mediante el uso de inteligencia artificial.
- **Redes de Telecomunicaciones:** Facilitan la comunicación y el intercambio de información entre diferentes áreas de la organización.
- **Computadoras Portátiles:** Permiten a los empleados trabajar desde cualquier lugar.
- **Tecnologías de Rastreo y de Identificación Automática:** Mejoran la gestión de inventarios y la logística.

La informatización de los sistemas administrativos está asociada a operaciones más rápidas, mayor capacidad de archivo de información, eliminación de formularios físicos, mayor transmisión de datos, controles automáticos, redistribución de la carga de trabajo y mejor información para la toma de decisiones.

#### 5. Diagramas y Manuales

##### Diagramas de Procesos:

- **Concepto:** Representan esquemáticamente los sistemas administrativos, mostrando cómo fluye la información dentro de la organización.
- **Función:** Ayudan a localizar problemas, subsanarlos y mejorar la eficiencia de los sistemas administrativos.
- **Tipos:** Pueden ser cursogramas (más detallados) o diagramas de encadenamiento sectorial (más simplificados).

##### Manual de Procedimientos:

- **Concepto:** Conjunto de normas que explican cómo se ejecutan los procesos administrativos, quiénes son los responsables, cuándo deben realizarse y qué soportes de información se utilizan.

- **Funciones:** Transmitir normas, servir de guía, facilitar la capacitación, proporcionar una versión oficial de la compañía, y establecer una base para la solución uniforme de situaciones similares.
  - **Técnica de Redacción:** Deben ser precisos, concisos y modulares, permitiendo la actualización y facilitando la consulta.
- 

## Resumen Tema 7: Sistemas Operativos o Transaccionales

El diseño de los sistemas administrativos tiene como objetivo lograr que las estrategias de la organización se concreten de la manera más efectiva posible. Estos sistemas están conformados por un conjunto de procesos que transforman los objetivos de la organización en acciones concretas. La capacidad de gestión se determina de acuerdo con la estrategia fijada y depende de la forma en que se diseñe la organización, es decir, de la normalización de los procedimientos y de la configuración de la estructura organizacional.

En el diseño de los sistemas, siempre es necesario justificar la relación costo-beneficio, ya que pueden proponerse verificaciones y controles que no agregan valor a los procesos y, por lo tanto, pueden desperdiciar recursos en controles innecesarios. Los sistemas operativos son aquellos que concretan las operaciones básicas de una organización, tales como:

1. **Abastecimiento:** Compra de insumos.
2. **Conversión:** Transformación de insumos.
3. **Finanzas:** Administración de fondos.
4. **Ventas:** Distribución de bienes y servicios.
5. **Administración de personal:** Gestión de empleados.

Cada uno de estos sistemas requiere un conocimiento específico, además de recursos materiales, personal y tecnología. Este conocimiento determina los niveles de especialización con los que se configuran los procesos. Los datos generados por las distintas acciones, integrados en la contabilidad y en los registros estadísticos, constituyen la base del sistema de Control de Gestión y Planeamiento, que junto con la función de Dirección, son analizados en la cuarta parte del programa de esta asignatura, denominada "Gestión de las Organizaciones".

### Sistema de Abastecimiento

#### Características y Pautas de Diseño

El sistema de abastecimiento cumple la función de adquirir los insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa, ya sean materias primas, provisiones, otros artículos de consumo o activos como maquinarias y equipos. Este sistema utiliza tecnología y procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información. Es una función común a toda la empresa, y el departamento de Compras debe atender diversos requerimientos.

El costo de las actividades del sector de abastecimiento no representa una porción importante de los costos de estructura, pero tiene un gran impacto en el costo general de la empresa y en su diferenciación competitiva. Mejorar las prácticas de compra puede reducir costos y mejorar la calidad de los insumos comprados, así como otras actividades asociadas con la recepción y uso de los insumos y la interacción con los proveedores.

### **Descripción del Proceso**

El sistema de abastecimiento abarca desde el momento en que se detecta la necesidad de compra hasta que el pedido ingresa a la organización y se registra contablemente. Se inicia con el control de inventarios, detectándose la falta de insumos y notificando al departamento de Compras. En el manual de procedimientos debe estar fijado el "stock mínimo" o "punto de pedido", a partir del cual se emite la solicitud de compra o reposición.

La administración de inventarios requiere particular atención, ya que representan una inversión importante y una posible fuente de perjuicios. Si los inventarios son muy altos, la organización pierde dinero por el capital inmovilizado y hay mayor riesgo de robos y daños; si son muy bajos, corre el riesgo de quedarse sin existencias, lo que implica detener la producción en espera de suministros.

El sistema debe permitir un equilibrio óptimo para reducir los costos al mínimo. Para ello, se desarrollan modelos matemáticos computarizados de inventarios que ayudan a decidir cuándo ordenar compras y en qué cantidad. Otro método conocido es el de producción justo a tiempo, desarrollado por los japoneses, que busca un procesamiento continuo y sin interrupciones de la producción.

La selección del proveedor consiste en enviar pedidos de cotización, analizar los presupuestos y elegir el que ofrece las mejores condiciones. La recepción del pedido implica controlar la orden de compra con el remito, completar el parte de recepción y enviar copias a Compras y Almacenes. En contabilidad de almacenes se actualizan las fichas de stock y en contaduría se realiza el registro contable correspondiente.

### **Pautas para el Diseño**

En el diseño del sistema de abastecimiento se deben tener presentes las necesidades de control interno, separando las funciones entre quienes manejan físicamente los bienes, quienes gestionan las compras y quienes se ocupan de su registro. Es importante especificar claramente las responsabilidades de cada actividad para resolver posibles conflictos.

En las empresas grandes, se puede contar con una sección de recepción con funciones especializadas, subordinada a la gerencia de Almacenes o de Producción. La tarea de control de calidad puede estar en un departamento específico. En las pequeñas y medianas empresas (Pymes), las funciones de recepción, control de calidad, almacenamiento y distribución de materiales pueden ser responsabilidad del gerente de abastecimiento o de compras.

### **Sistema de Conversión**

#### **Características y Pautas de Diseño**



El sistema de conversión es fundamental para que las funciones de comercialización y marketing tengan éxito, ya que controla las variables más importantes de la calidad del producto o servicio para satisfacer al cliente. Los insumos o recursos incorporados en el sistema de abastecimiento se transforman en productos o servicios en el sistema de conversión.

El proceso de producción supone una serie de decisiones estratégicas sobre la tecnología, el producto, el proceso, la dimensión y la localización de la producción. La tecnología es una variable clave de la estrategia empresarial y de producción, con incidencia en la eficiencia, calidad y otras cuestiones esenciales.

### **Descripción del Proceso**

El proceso de producción comienza con la planificación de la producción, determinando las cantidades a producir y emitiendo órdenes de producción que se envían a los centros de fabricación. Se necesita información sobre niveles de existencias, restricciones financieras, cambios técnicos, existencia de insumos y disponibilidad de personal capacitado.

Cuando los productos se completan en los centros de fabricación, se emiten partes de producción para realizar el control de calidad y el control de producción. El control de calidad revisa la producción y deja constancia de la calidad de los productos. El control de inventarios informa sobre las necesidades de reposición y actualiza las fichas de stock.

### **Pautas para el Diseño**

En el diseño del sistema de producción se deben tener presentes las necesidades de control interno, separando las funciones entre quienes programan las operaciones, quienes las ejecutan, quienes controlan la calidad, quienes controlan la producción y quienes controlan los inventarios. Los sectores vinculados al área de producción suelen ser: Planeamiento y Control de la Producción, Fabricación, Administración de Fábrica, Control de Calidad y Almacenes.

### **Sistema de Ventas**

#### **Características y Pautas de Diseño**

El sistema de ventas abarca desde que el cliente solicita el producto o servicio hasta que dispone de él. La distribución es la actividad que tiene por objetivo hacer llegar los productos terminados al consumidor. El proceso de venta es uno de los principales elementos de la satisfacción del cliente, ya que conservar al cliente es menos costoso que buscar nuevos.

### **Descripción del Proceso**

El sistema de ventas comienza con la recepción del pedido y la verificación de existencias. El vendedor recibe el pedido del cliente, verifica las existencias, emite una nota de pedido y la envía al sector Administración de Ventas. Luego se valoriza la nota de pedido, se otorga el crédito si es necesario, se prepara y despacha el pedido, y finalmente se factura y registra la venta.

### **Pautas para el Diseño**

En el diseño del sistema de ventas se deben tener presentes las necesidades de control interno, separando las funciones entre quienes realizan la nota de pedido, quienes otorgan el crédito,

quienes despachan las mercaderías y quienes facturan y registran la venta. Cada paso es responsabilidad de sectores diferentes.

## **Sistema de Administración de Personal**

### **Características y Pautas de Diseño**

Este sistema comprende todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de recursos humanos de la organización. Se ocupa de identificar las necesidades de personal, reclutar, seleccionar y adiestrar a los empleados, administrar legajos y remuneraciones, y mantener al personal dentro de la organización mediante la evaluación de desempeño y la capacitación y desarrollo.

### **Descripción del Proceso**

El proceso comienza con el reclutamiento del personal necesario, utilizando fuentes internas y externas. Sigue con la selección, que incluye análisis de información, entrevistas y evaluaciones. Tras la elección del candidato, se realiza el adiestramiento o inducción. La administración de legajos incluye el control de asistencia, administración de enfermedades y accidentes, y desvinculaciones.

La administración de remuneraciones establece la retribución correspondiente a cada puesto de trabajo, considerando análisis de puestos, encuestas salariales, evaluación de desempeño y antigüedad. La liquidación de haberes incluye el pago de salarios y obligaciones previsionales. La evaluación de desempeño califica a los empleados y se utiliza para determinar incrementos salariales, promociones y potencial de desarrollo. La capacitación y desarrollo instruye al empleado para mejorar su formación profesional y desempeño.

### **Pautas para el Diseño**

En el diseño del sistema de administración de personal se deben tener presentes las necesidades de control interno, separando las funciones entre quienes administran los legajos, controlan la asistencia, liquidan los haberes, autorizan el pago, realizan el pago y registran contablemente los sueldos. Cada tarea debe ser responsabilidad de un departamento específico.

## **Sistema Financiero**

### **Características y Pautas de Diseño**

El sistema financiero de una organización tiene como objetivo principal gestionar el capital invertido por los accionistas y los flujos de fondos generados por las actividades de la empresa, como ingresos y egresos. Los ingresos provienen de las cobranzas por la venta de bienes y servicios, mientras que los egresos corresponden a los pagos de las obligaciones contraídas.

La administración financiera se enfoca en equilibrar ambos flujos para mantener una adecuada liquidez (capacidad de hacer frente a las obligaciones) y solvencia (capacidad de los activos para cumplir con las deudas). Si los ingresos superan a los egresos, la organización puede optar por invertir los excedentes. En caso contrario, se recurrirá a fuentes de financiamiento.

El responsable de la toma de decisiones financieras debe asegurar recursos para las operaciones diarias de la empresa (capital de trabajo) y decidir entre diversas opciones de inversión en el mercado financiero. Además, debe elegir entre diferentes fuentes de financiamiento cuando la liquidez sea insuficiente.

Las principales fuentes de financiamiento incluyen:

- Aportes de capital de los accionistas (capital inicial y ampliaciones).
- Utilidades no distribuidas, que se reinvierten.
- Préstamos de entidades financieras o del Estado.
- Créditos comerciales otorgados por proveedores.

Al analizar estas opciones, se debe considerar el costo del financiamiento y la capacidad de negociación. La administración financiera se encarga de evaluar tanto las inversiones como el financiamiento de la empresa, con un enfoque particular en los procesos de generación de ingresos y pagos.

El proceso de cobranzas involucra todas las actividades necesarias para recuperar los créditos otorgados por la venta de productos o servicios. Estos créditos deben ser exigibles según las condiciones acordadas con el cliente, y la gestión de cobro puede incluir varias etapas, incluso acciones legales si la deuda no se cancela a tiempo.

Por otro lado, el proceso de pagos comprende las actividades para saldar las obligaciones contraídas en la compra de recursos necesarios para la producción o prestación de servicios. Este proceso comienza con la recolección y validación de la documentación relevante en el área de Cuentas a Pagar y culmina con el pago efectivo a través de la Tesorería, que emite los instrumentos de pago necesarios.

Este equilibrio entre ingresos y egresos es esencial para el buen funcionamiento del sistema financiero de la organización.

---

## **Resumen Tema 8: Planificación Estratégica**

### **Introducción**

La planificación estratégica es una herramienta clave en la administración de organizaciones, orientada a anticipar el futuro, evaluar alternativas y definir el camino para alcanzar los objetivos establecidos. Su importancia radica en que permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar las oportunidades mientras se minimizan los riesgos. Este proceso combina elementos de diagnóstico, análisis y decisión, involucrando a todos los niveles de la organización.

### **Conceptos clave**

1. **Evolución del concepto de planeamiento** La planificación estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo debido al aumento de la complejidad de los negocios y los cambios en el entorno económico. Según los estudios, existen cinco etapas principales:
  - **Presupuestación y planeamiento financiero:** Foco en aspectos financieros como ingresos, costos y presupuestos anuales.
  - **Planeamiento estático y unidimensional:** Análisis basado en datos históricos, limitado al presente.
  - **Planeamiento dinámico y multidimensional (business planning):** Considera variables internas y externas, adaptándose a cambios del mercado.
  - **Planeamiento creativo a nivel empresarial (corporate planning):** Introduce creatividad para desarrollar nuevas estrategias competitivas.
  - **Administración estratégica:** Integra planeamiento y administración en un proceso continuo alineado a los objetivos organizacionales.
2. **El concepto de estrategia** La estrategia se define como la adaptación de recursos y habilidades de la organización al entorno para alcanzar sus metas. Ésta incluye:
  - **Ámbito producto-mercado:** Define qué productos se ofrecen y en qué mercados.
  - **Vector de crecimiento:** Cambios planeados en productos y mercados.
  - **Ventajas competitivas:** Fortalezas que diferencian a la organización.
  - **Sinergia:** Uso coordinado de recursos para maximizar resultados.

Un ejemplo clásico es McDonald's, que utiliza elementos como "limpieza", "rapidez" y "calidad estandarizada" para posicionarse globalmente.

### 3. Niveles de estrategia

- **Estrategia corporativa:** Decide qué negocios desarrollar o abandonar.
- **Estrategia de negocios:** Aborda cómo competir en un mercado específico.
- **Estrategias funcionales:** Detallan acciones para áreas específicas como marketing, finanzas o producción.

### El proceso de planificación estratégica

1. **Obtención de información** Se recopilan datos internos y externos relevantes para la organización:
  - Estadísticas de ventas, producción y empleados.
  - Cambios proyectados en productos, plantas o actividades.
  - Análisis del entorno económico, sociocultural, político y tecnológico.

Por ejemplo, si una empresa detecta un cambio en las regulaciones de importación, deberá ajustar sus planes para mitigar riesgos.

2. **Identificación de factores limitantes** Los factores que pueden restringir el plan deben ser analizados:
  - Si son eliminables, se incorporan los costos para solucionarlos.
  - Si no lo son, el plan se adapta.
3. **Formulación de presunciones básicas** Incluye variables externas como la economía y la competencia. Por ejemplo, se asume un crecimiento del mercado del 10% en el próximo año.
4. **Fijación de metas y pronósticos** Se establecen subobjetivos específicos, como aumentar las ventas en un 15% o reducir costos de producción en un 5%. Los pronósticos incluyen:
  - Ventas esperadas.
  - Recursos necesarios.
  - Situación financiera proyectada.
5. **Ejecución del plan** Define acciones concretas, responsables y cronogramas. Herramientas como diagramas de Gantt o metodologías PERT ayudan a organizar tareas.
6. **Control del plan** Se verifica el cumplimiento del plan mediante indicadores clave. Si se detectan desviaciones, se toman acciones correctivas.

### **Beneficios y limitaciones**

- **Beneficios:**
  - Unifica objetivos corporativos.
  - Promueve la visión a largo plazo.
  - Mejora la coordinación entre áreas.
  - Fomenta la creatividad y la participación.
- **Limitaciones:**
  - Riesgo de rigidez y burocratización.
  - Resistencia al cambio dentro de la organización.
  - Costos elevados si no se balancean detalles y resultados esperados.

Por ejemplo, una estrategia demasiado detallada podría limitar la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios inesperados en el mercado.

### **Conclusión**

La planificación estratégica es esencial para el éxito organizacional, pero requiere un enfoque equilibrado que considere tanto el planeamiento formal como la capacidad de responder a imprevistos. Una cultura organizacional alineada con la estrategia y una estructura adaptable son factores críticos para su implementación exitosa. Este proceso no sólo guía la acción, sino que también fomenta una mentalidad estratégica en todos los niveles de la organización.

---

## **Resumen Tema 9: Dirección Organizacional**

### **Introducción**

La dirección es una de las funciones clave en la administración de las organizaciones, encargada de coordinar esfuerzos, liderar personas y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este documento aborda los conceptos fundamentales de la dirección, incluyendo los roles de liderazgo, estilos directivos, motivación, comunicación y gestión de recursos humanos. A lo largo del texto, se presentan ejemplos prácticos para ilustrar la aplicación de estos principios.

### **1. Tarea directiva y roles de la dirección**

#### **Naturaleza y elementos de la conducción**

La tarea directiva varía según los enfoques:

- **Enfoque clásico:** Autoridad centralizada, planes estrictos y estructuras que regulan a los subordinados.
- **Enfoque conductista:** Promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

Ejemplo: En una empresa tecnológica, un gerente clásico podría establecer procedimientos rígidos para los desarrolladores de software, mientras que uno conductista involucraría al equipo en la definición de los requisitos del proyecto.

Los modelos de naturaleza humana propuestos por Maslow, McGregor, Argyris y Herzberg destacan la importancia de comprender las necesidades humanas. Por ejemplo:

- El "ser autorrealizado" de Maslow enfatiza la motivación intrínseca.
- La "teoría Y" de McGregor sugiere que los empleados buscan responsabilidades cuando están motivados.

#### **Importancia del contexto cultural**

El comportamiento humano debe analizarse en el marco de una cultura específica. Por ejemplo, una multinacional que opera en diferentes países debe adaptarse a las costumbres y tradiciones locales para motivar eficazmente a su personal.

### **2. El proceso de conducción y estilos directivos**

#### **Naturaleza del liderazgo**

El liderazgo combina preocupación por las personas y por las metas organizacionales. Kurt Lewin propone tres estilos de liderazgo basados en la toma de decisiones:

1. **Autocrático:** Decisiones centralizadas por el líder.
2. **Democrático:** Involucra a los subordinados en la toma de decisiones.
3. **Laissez-Faire:** Delega completamente las decisiones al grupo.

Ejemplo: En una fábrica, el estilo autocrático podría ser efectivo para manejar crisis inmediatas, mientras que el democrático fomentaría la innovación en proyectos a largo plazo.

### **La grilla gerencial de Blake y Mouton**

Este modelo clasifica el liderazgo según el interés por las personas y la producción, identificando cinco estilos:

- **1.1:** Bajo interés por ambos aspectos.
- **9.9:** Alto interés por personas y producción, considerado el estilo óptimo.

### **3. Gestión de recursos humanos**

#### **Evaluación del potencial humano**

Identificar el potencial de los empleados permite a las organizaciones:

- Promocionar a los mejores candidatos.
- Reducir costos de selección.
- Asegurar una formación adecuada.

#### **Métodos de evaluación:**

1. **Assessment Center:** Ejercicios grupales para evaluar competencias.
2. **Estudio de casos:** Resolución de problemas reales.
3. **Role-Playing:** Simulaciones que analizan comportamientos.

Ejemplo: Una empresa farmacéutica utiliza el Assessment Center para seleccionar líderes de proyectos, evaluando su capacidad para tomar decisiones bajo presión.

#### **Planificación estratégica de personal**

Se busca garantizar:

- Cantidad y calidad adecuadas de empleados.
- Motivación y buen clima laboral.

#### **Fases:**

1. Análisis de la plantilla.

2. Evaluación de necesidades futuras.
3. Programación y ejecución de acciones.

#### **4. Dinámica de la dirección: motivación y comunicación**

##### **Motivación**

Las necesidades humanas se satisfacen a través de recompensas, como:

- **Salario:** Para cubrir necesidades básicas y de seguridad.
- **Reconocimiento:** Aumenta la autoestima del empleado.

Ejemplo: Un programa de bonificaciones trimestrales en una empresa de ventas motiva a los empleados a superar sus objetivos.

##### **Comunicación**

La comunicación eficaz es clave para coordinar acciones y motivar al personal. Incluye:

- **Canales descendentes:** Órdenes, tableros de avisos y manuales.
- **Canales ascendentes:** Quejas, reuniones y entrevistas de despedida.

Ejemplo: En una planta manufacturera, los tableros digitales informan sobre la producción diaria, mientras que los buzones de sugerencias permiten a los empleados expresar inquietudes.

##### **Conclusión**

La dirección organizacional es un proceso complejo que requiere comprender las necesidades humanas, aplicar estilos de liderazgo adecuados y garantizar una comunicación efectiva. Las organizaciones que equilibran la preocupación por las personas y los objetivos empresariales están mejor posicionadas para alcanzar el éxito sostenible.

---

### **Resumen Tema 10: El Control en la Administración: Conceptos y Aplicaciones**

#### **Introducción**

El control es una función fundamental en la administración, ya que permite evaluar las acciones realizadas, identificar desviaciones respecto a lo planeado y corregirlas de manera eficiente. Este proceso asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales, regulando las actividades y eliminando obstáculos que puedan interferir en el logro de metas.

En este documento, se aborda el concepto de control, sus tipos, elementos, requisitos y relación con el planeamiento. Además, se describen las herramientas de control y se presentan ejemplos prácticos.

---

#### **1. Concepto de Control**



El control se define como la evaluación y regulación de actividades para garantizar que se alineen con los planes organizacionales. Involucra tres elementos fundamentales:

1. **Normas:** Representan los resultados deseados y pueden ser tangibles (ventas, costos) o intangibles (satisfacción del cliente).
  2. **Comparación:** Contrasta los resultados obtenidos con las normas establecidas.
  3. **Acciones correctivas:** Ajustes realizados para rectificar desviaciones y alcanzar los objetivos planeados.
- 

## 2. Tipos de Control

### Control en las organizaciones

1. **Físico:** Utiliza medidas coercitivas, como la vigilancia directa.
2. **Material:** Basado en incentivos, como el salario o beneficios.
3. **Simbólico:** Busca adhesión a valores o creencias, como la cultura corporativa.

### Control administrativo

Se implementa a través de normas, comparación de resultados y acciones correctivas. Ejemplo: Una empresa evalúa sus ventas mensuales y corrige estrategias de marketing si los resultados no alcanzan las metas.

### Control cibernético

Aplica principios de retroalimentación (homeostasis). Ejemplo: Un termostato ajusta la temperatura cuando detecta cambios.

### Teoría de sistemas

El control regula las actividades dentro de los límites permitidos, asegurando la alineación con un plan.

---

## 3. Elementos del Control

1. **Atributo a controlar:** Características clave que reflejan el desempeño del sistema.
  2. **Mecanismos sensores:** Herramientas para medir las actividades, como planillas de control.
  3. **Red de comunicación:** Facilita el flujo de información para detectar desviaciones.
  4. **Unidad de control:** Compara los resultados con los planes y adopta medidas correctivas.
- 

## 4. Requisitos del Control

Un sistema de control efectivo debe:

- **Adaptarse a la organización:** Controles diferentes según el tamaño y la actividad.
  - **Detectar desviaciones rápidamente:** Informar a tiempo para minimizar impactos.
  - **Ser flexible:** Ajustarse a cambios imprevistos.
  - **Ser comprensible:** Diseñar herramientas claras y sencillas.
  - **Ser económico:** Justificar su costo en relación a su utilidad.
- 

## 5. Tipos de Sistemas de Control

1. **Control simple o interno:** Implementado en niveles operativos para actividades rutinarias. Ejemplo: Un supervisor que revisa los registros diarios de ventas.
  2. **Control operativo o homeostático:** Gerencia media que supervisa desviaciones y toma medidas correctivas. Ejemplo: Ajustes en la producción ante cambios en la demanda.
  3. **Control superior o gerencial:** Dirección que toma decisiones estratégicas basadas en informes generales.
- 

## 6. Relación entre Planeamiento y Control

El planeamiento define las metas, mientras que el control verifica su cumplimiento. Los sistemas de control permiten:

- Comparar resultados con metas.
- Identificar desviaciones y ajustarlas.
- Preparar nuevos planes basados en la retroalimentación del control.

Ejemplo: Una empresa de manufactura revisa su presupuesto anual para ajustarlo según los resultados obtenidos durante el primer trimestre.

---

## 7. Instrumentos y Herramientas de Control

### Medios sistemáticos

1. **Instrumentos de control de progreso:**
  - **Agenda:** Organiza actividades.
  - **Planillas de trámites:** Monitorean procesos complejos.
  - **Gráficos de Gantt:** Representan visualmente el progreso.

## 2. Instrumentos informativos:

- **Reportes diarios:** Detallan actividades específicas, como ventas diarias.
- **Gráficos y tablas:** Facilitan el análisis rápido de datos.
- **Informes de auditoría:** Identifican irregularidades en operaciones.

### Medios asistemáticos

Incluyen comunicaciones verbales o informales, como reuniones improvisadas para discutir problemas detectados.

---

## 8. Aplicación del Control

### Control de bienes

Asegura la custodia y el uso eficiente de recursos. Ejemplo: Auditorías financieras para verificar el manejo del efectivo y las inversiones.

### Control de personas

Evalúa la cantidad, calidad y desempeño del personal. Ejemplo: Un sistema de evaluación mide la productividad individual y colectiva.

### Control de actividades

Supervisa operaciones principales y accesorias. Ejemplo: Control de inventarios para garantizar el suministro adecuado en líneas de producción.

---

## Conclusión

El control es un componente esencial para garantizar el éxito organizacional. Su correcta implementación permite detectar desviaciones, tomar acciones correctivas y optimizar recursos. Las herramientas de control deben ser flexibles, comprensibles y adaptarse a las necesidades específicas de cada organización, promoviendo la eficiencia y la efectividad en la gestión empresarial.