

TEMA 1: Conceptos de Administración de Organizaciones.

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

Es necesario contar con una definición clara de la Administración, saber cuál es su objeto de estudio y cuál es el método científico que le pertenece para poder estudiarla. Ya que no puede ser estudiada rigurosamente sin explicar sus aspectos primarios que por desconocimiento la llevan a un caos metodológico.

Generalmente, no se precisan con claridad las diferencias entre el conocimiento sobre un objeto, las técnicas empleadas sobre él y el desarrollo individual, a nivel subjetivo, espiritual y vivencial que ese objeto puede motivar en un ser humano. Este tema es de la disciplina epistemología (“episteme” conocimiento, y “logo” tratado), que es la teoría del conocimiento dedicada a estudiar las ciencias.

CIENCIA es comprensión y explicación de la realidad, no solo descriptivamente sino junto con una historia cognoscitiva de la naturaleza del fenómeno. La ciencia no crea las cosas, ya están dadas, esta busca conocerlos explicarlos y predecir comportamiento. Para esto cuenta con 3 dimensiones:

-**Evolutiva retrospectiva:** descubrimiento del objeto, explicación funcional y de su historia evolutiva.

-**Presente actual:** estado actual.

-**Predictiva futura:** predecir su evolución y dinámica futura.

TECNICA complementación de la ciencia, opera en la realidad o transforma objetos mediante normas/procedimientos con rigurosidad y sobre la base de un programa objetivo definido. Se conecta con la ciencia ya que es el vehículo natural de instrumentación de todos los descubrimientos científicos.

ARTE es una captación vivencial y espiritual de una realidad con connotación subjetiva, donde influyen los valores del ser humano, sus estados de ánimo y su personalidad.

Por lo tanto, la Administración no puede ser considerada **arte** ya que no hay subjetividad, pero es una combinación de **ciencia** que, utilizando el método científico, estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta. Y sobre esta base, la ciencia genera hipótesis que se vinculan con la **técnica** de la Administración, que trata de conducir a los objetos fijados, operativizar su comportamiento y transformar su realidad (management).

2. Objeto de estudio de la Administración. Métodos para caracterizarlo.

Las empresas u organizaciones son la materia de estudio de la administración. El sociólogo estructuralista PARSONS, organizaciones: unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos. ETZIONI, agrega empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones; no tribus, grupos étnicos. Según él, las organizaciones se diferencian de otros grupos por **1)** la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones deliberadamente planeadas. **2)** la presencia de centros de poder que controlen esfuerzos en la organización para llegar a sus fines; revisan la actuación de esta y remodelan para aumentar eficiencia. **3)** sustituyen personal cuyo desempeño no satisface, sus tareas son asignadas a otros.

Teóricamente el concepto de organización tiene dos tratamientos, el simplista **método empírico**, y el más profundo y completo **método analítico**.

Método empírico: desarrollado por autores de administración con experiencia como consultores o asesores. Depende del grado de experiencia de quien lo aplique. Operativamente sus pasos:

- 1) Enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen. empresas con fines de lucro, el Estado, sindicatos, partidos políticos, cooperativas, etc.
- 2) Categorización de las organizaciones según sus aspectos. según integración del capital (privadas-estatales-mixtas), según fines (de lucro-sin lucro), según forma jurídica (unipersonal-colegiada), según origen de capital (nacional-extranjera-mixta), según sistema de autoridad (autoritarias-participativas) y según su tamaño.
- 3) Clasificación por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, sus particularidades y diferencias. Cada autor realiza su interpretación personal en este paso.

Método analítico: más profundo que el anterior, no usa solamente la observación de los hechos, incluye la deducción y el aporte interdisciplinario. Analiza las organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras ciencias y, en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno. Es el más apropiado para administración. mayor nivel teórico y posibilidades operativas de aplicación. Características empresa/organización:

Institución social, miembros con comportamiento finalista (buscan alcanzar metas comunes con restricciones comunes) pero racional y consciente, también coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades/operaciones, tienen posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de miembros; cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros estable en el tiempo; influida permanente y dinámicamente por el medio ambiente/contexto; no persigue exclusivamente fines de lucro, el Estado y las organizaciones de su órbita se son una organización dentro del campo de estudio de la administración, que pertenece a Administración Pública.

3. La Administración como sistema de observación, análisis, gestión y transformación de las organizaciones.

Administración: disciplina académica que estudia principios, teorías y conceptos sobre gestión/dirección de organizaciones, incluye investigación, teoría y enseñanza de prácticas de gestión.

administración: práctica y ejecución cotidiana de una organización, incluye aspectos operativos (planificación-organización-dirección-control) de recursos para lograr objetivos. Función interna de la organización.

Como sistema de observación: respecto a la Administración, el observador desde fuera o dentro, opina desde su preferencia, experiencia y escala de valores, con objetivos conscientes o inconscientes. No existe una observación neutral. Respecto a la administración, se podría realizar una observación neutral cuando los elementos de la organización no jueguen un papel significativo.

Como sistema de análisis: análisis=pensar, se refiere a un análisis en el sentido de observación crítica y exploración. Administración y administración tienen igual trato.

Como objeto, la Administración es lo analizado, definición similar a la de sistema de observación, pero agregando lo crítico y prescriptivo.

Como sujeto, la Administración es “instrumento y ayuda para analizar”, ayuda a comprender lo que le sucede a personas, organización y sociedad en general, el verdadero sujeto es la persona.

Como sistema de gestión: lo importante es la “performance” = desempeño + resultado de cada unidad administrativa. Es importante achicar la brecha entre la teoría y la práctica, (lo que se debe hacer y lo que se hace), porque **1** una organización bien conducida logra cumplir mejor sus objetivos,

2 claras nociones de administración ayudan a elegir esos objetivos, **3** buena gestión hace más agradable la participación de los involucrados en todos los niveles.

Conducir: apunta a lo más alto, dirección superior y planeamiento estratégico.

Gestionar: apunta a lo bajo, manejo operativo, la ejecución que viene luego del planeamiento.

Administrar: abarca ambos, desde dirección superior hasta manejo operativo "managment".

Como sistema de transformación: para la administración la transformación se manifiesta: "mejora"

- a) Mediante actividades de mejora, innovación tecnológica, y/o calidad total de los procesos administrativos.
- b) Mediante la adaptación de dichos procesos a cambios estratégicos que operan a nivel más alto.

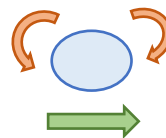
Para la Administración, la transformación se vuelve un concepto absolutamente central. Ante el constante cambio en el ambiente, si la empresa no reacciona en forma adecuada, se produce un desfase entre lo que se hace y lo que se debería estar haciendo. Evitar el desfase o aminorar la brecha -si ya hubiese ocurrido- es la misión esencial de la Administración.

TEMA 2: La visión sistémica de la Organización.

1. Anatomía de la organización. Los procesos organizacionales.

Para analizar integralmente a una organización debemos distinguir y explicar a cada elemento del sistema (conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos con un objetivo determinado). Para analizar este concepto hay 3 factores:

1. El entorno que rodea a la Organización.
2. La evolución de la Organización en el tiempo.
3. La Organización en sí misma.



1. Entorno: este elemento tiene dos niveles:

- a) macro, entorno mundial / nacional / regional, referente a los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos que afectan o pueden afectar a la organización.
- b) el negocio de la organización, mercado actual y potencias, rasgos económicos (costos, márgenes, etc.), características tecnológicas, condiciones competitivas, regulaciones, etc.

El entorno cuenta con actores que se relacionan específicamente con la Organización: clientes que reciben bienes/servicios de la org., propietarios (accionistas / socios), proveedores de recursos (insumos, humanos, financieros, información), organismos de influencia (entes de control, sindicatos, cámaras), competidores, comunidad integra.

2. Evolución de tiempo: la evolución de la organización corresponde a tres momentos: pasado, presente, futuro. La Historia de la organización, nacimiento y desarrollo, hilos vitales, crisis y como las superaron, todo esto es importante para entender la configuración actual de los elementos. En el presente existe una visión de una situación futura y deseable, que se quiere lograr a largo plazo pero que todavía no se sabe el camino. Esta visión compartida es de gran motivación para la organización.

3. La organización: esta compuesta por el **negocio**, que es conducido por un **managment**/gerencia y que tiene un **desempeño** determinado.

a) Negocio. Se enfoca como un flujo compuesto por dos extremos, en uno el **input** (recursos suministrados por proveedores), en el otro **output** (bienes/servicios suministrados a clientes), y en el **medio** procesos organizacionales (convierten recursos en bienes/servicios). La intención del flujo es mediante procesos organizacionales agregar valor a los recursos, que el output sea mas valioso que el input. Este flujo de negocio a su vez contiene 3 flujos superpuestos:

1_de operación. integrado por bienes/servicios. (recursos, procesos, productos operativos)

2_de gente. recursos humanos que movilizan la operación usando inf. Y comportamiento.

3_de información. integrado por recursos informáticos y procesamiento de datos. Referido a los flujos de operación y de la gente. Factor común de los 3: TECNOLOGIA.

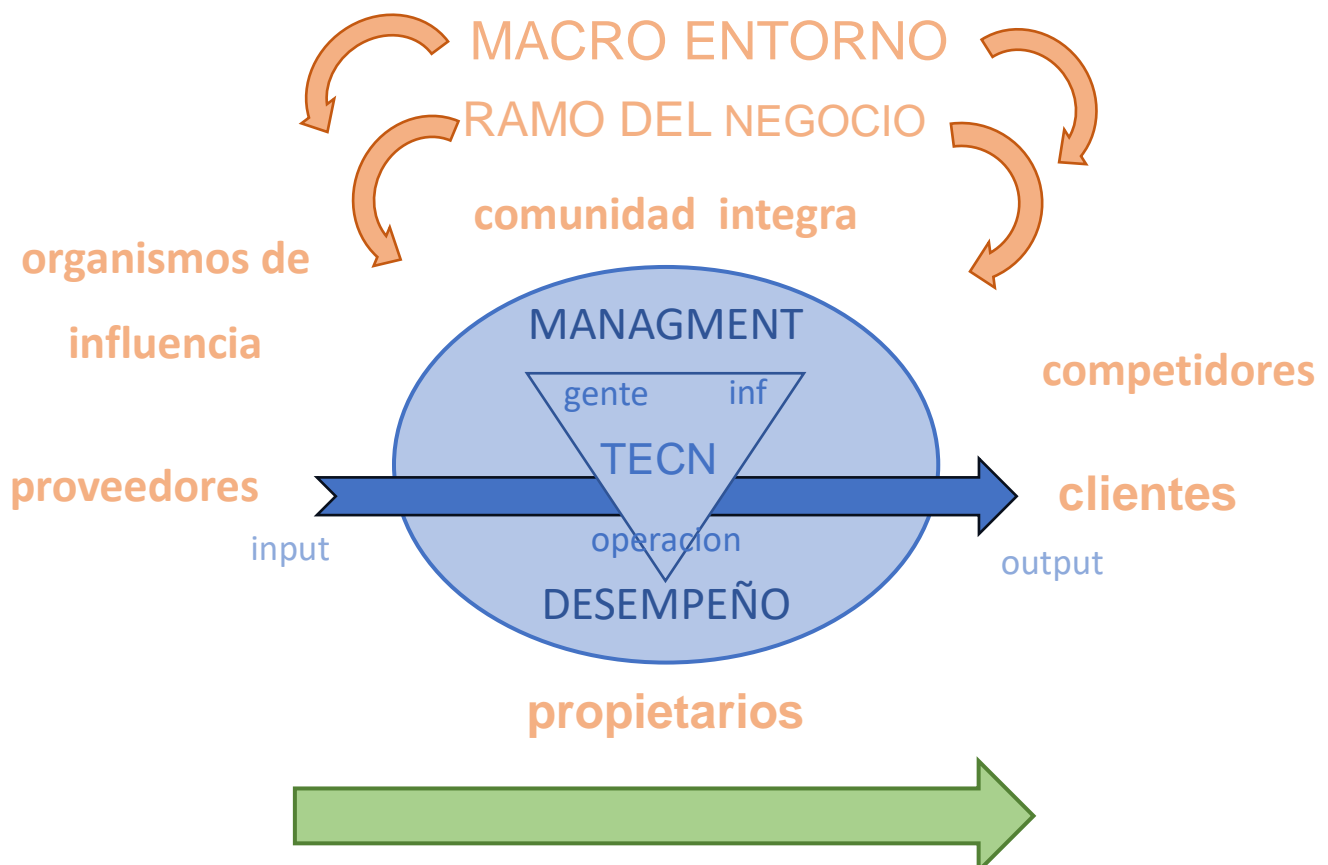
b) Managment. Una parte de recursos va al managment que se encarga de conducir el negocio a través de información y gente. Se puede tomar como un flujo que conduce el flujo del negocio, este flujo tiene **recursos** (gerentes), **procesos** (procesos gerenciales) y **productos** (resultado de la acción gerencial) -> este producto puede ser la elaboración de una arquitectura/estructura q enmarque el funcionamiento del negocio y acción de gerentes, o las decisiones de gerentes sobre el funcionamiento del negocio dentro de la arquitectura. La arquitectura es input y output del flujo de managment.

c) Desempeño. La organización tiene una performance positiva o negativa, que es la medición de los resultados logrados, estos resultados representan el impacto del negocio sobre los recursos (ya que el negocio consume y genera recursos). Estos resultados pueden ser medibles actualmente, otros que no, pero afectan al resultado futuro y otros que afectan a la organización, pero son ajenos a su desempeño. En la evaluación del desempeño, se pueden distinguir tres ámbitos de calificación:

- Los resultados económicos-financieros: se miden en términos monetarios ya que surgen de la contabilidad de la organización, son cambios de composición o en el valor de recursos operativos (rentabilidad de las operaciones, flujo de fondos, dividendos).

- Los atributos objetivos: condiciones que pueden evaluarse pero que no representan un resultado económico-financiero que pueda medirse ya, pero que en el futuro afectarán estos resultados. Grado de participación en el mercado, la productividad, la calidad, la innovación, etc. Se miden a través de indicadores monetarios y no monetarios (volumen, tiempo, etc.).

- Los atributos subjetivos: Opiniones, juicios, sentimientos, etc. de actores claves para la organización, como los clientes, el personal, los inversores, y otros miembros de la comunidad. Sus opiniones habrán de influir en los resultados económicos y financieros futuros y también sobre los atributos objetivos. Se miden en términos no monetarios. (encuestas).



2. El sistema administrativo. Las empresas como subsistemas de la sociedad.

La Teoría de Sistemas concibe a la Organización integrada por 4 subsistemas básicos: Político, Decisorio, Operativo y Administrativo.

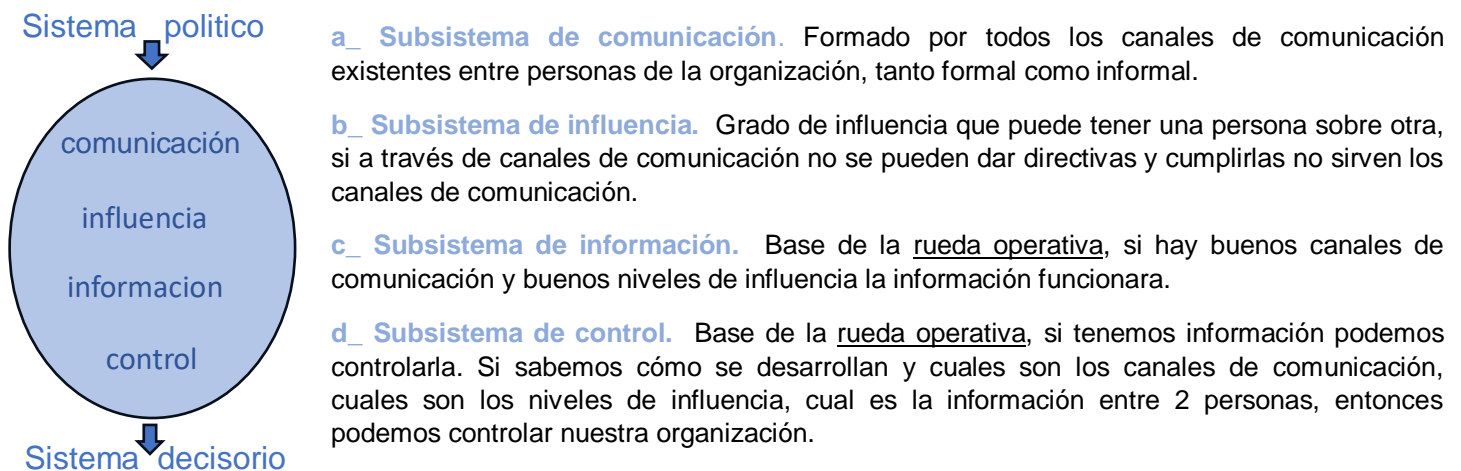
El **Subsistema Político** está formado por los dueños de la empresa y personas que forman parte de la realidad de la organización (accionistas, directores, gerente general). En este se tomarán decisiones estratégicas (las más importantes de la organización). Definirá donde quiere llegar la empresa y que camino va transitar para poder llegar al objetivo. (*que fabricar o vender*)

El **Subsistema Decisorio** procesa información y toma decisiones tácticas, de menor nivel que las estratégicas. En una organización centralizada, los que toman las decisiones tácticas son los mismos que integran el subsistema político; si es descentralizada, las decisiones las tomarán los niveles gerenciales de la empresa (gerentes de áreas). (*incorporación de máquinas, selección de personal*)

El **Subsistema Operativo** adopta las decisiones operativas, de todos los días, que no afectan para nada el objetivo final de la empresa.

El **Subsistema Administrativo** es un sistema abstracto, es una “representación de la realidad” de la organización formada por los otros tres subsistemas. Este modelo de la realidad está formado por las herramientas y técnicas que crea y utiliza la administración para manejarla: comunicaciones, sistemas de información, de control, de influencias, etc. Si el subsistema modelo supera en tamaño a la realidad de la empresa, se tendrá una **burocracia** (exceso de papeleo y controles, provoca pesadez en la administración y lentitud en la toma de decisiones), y si es menor o si la realidad va creciendo y el modelo no la acompaña, se empieza a perder el control por falta de información y mal manejo administrativo. Si el modelo es dinámico y cambia permanentemente tratando de dominar la realidad tenemos una **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**.

Este subsistema, a su vez, está formado por cuatro subsistemas (input: subsistema político, output: subsistema decisorio):



Los 4 subsistemas de una organización tienen jerarquía, el **Político** es el mas importante por las decisiones estratégicas, el **Administrativo** va después porque es creado por el político y se relaciona con toda la organización, luego siguen el **Decisorio** y el **Operativo**.

Es posible comparar cada decisión - estratégicas, tácticas y operativas - con un aspecto de la Rueda Operativa. Las operativas permiten que la Rueda Operativa siga funcionando (básicas). Las tácticas son modifican algún aspecto de la Rueda Operativa. (se enfocan en áreas/funciones, son parciales). Las estratégicas modifican totalmente la Rueda Operativa o su centro (producto/servicio).

Pensamiento operativos: trabajo operativamente, a resolver solo los problemas que van apareciendo, a pronostica el futuro en base al pasado y a seguir con las alternativas ya probadas y conocidas.

Pensamiento estratégicos: acostumbrados a trabajar estratégicamente, buscan oportunidades, imaginan escenarios futuros distintos a los del pasado, intentan cambiar el esquema.

Estructura: Componentes del subsistema administrativo + relaciones formales dentro de la organización. La estructura es la forma que el empresario le da al subsistema administrativo. Estructura es Comunicación, es Influencia, es Información y es Control. Anheló común empresas lograr sustentabilidad temporal y sistémica.

TEMA 3: Los sistemas de información en las Organizaciones.

1. Concepto de sistemas de información. Subsistema de información en la empresa.

SISTEMA: Conjunto de elementos relacionados entre sí con un fin común. Lo que define al sistema no es la cantidad de elementos que contiene, sino las relaciones que se establecen entre ellos. Todo sistema se configura en relación a un entorno. El sistema existe porque existe un entorno del cual se distingue; dependen el uno del otro y evolucionan.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: sistema formal de personas, equipos y procedimientos, que, en forma integrada y coordinada, operando sobre un conjunto de datos estructurados, capturan esos datos, los transforman en información, los almacenan y distribuyen, a fin de apoyar las actividades de la organización, tales como las operaciones, el control, la administración y la toma de decisiones, necesarias para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados.

Características de los Sistemas de Información:

1. Incluye solo la parte formal, aquella que está claramente definida, que toda la organización conoce y sabe cómo utilizar. (Los sistemas formales son estructurados, y operan sobre definiciones establecidas y consensuadas acerca de cómo captar, procesar, almacenar, distribuir y utilizar datos. Los informales son las redes de rumores y chismes, no utilizan reglas establecidas.)
2. Opera sobre un conjunto de datos estructurados que concuerdan con las necesidades de la organización. Los datos que se manejan dentro del sistema deben reflejar la percepción “natural” que tengan quienes diariamente los utilizan para realizar sus actividades. Ellas deben participar activamente en el diseño de esa estructura de datos que luego conformara la base de datos.
3. Debe poder servir a todas las actividades de la organización (toma de decisiones, apoyo de operaciones rutinarias, controles, etc.).
4. Debe diseñarse en función del servicio que puede brindar al negocio de la organización. El sistema de información es un sistema más que la organización diseña para conseguir sus propósitos, por lo tanto, debe coordinarse de manera explícita con ellos.
5. Afecta a todos los niveles de la organización, debiendo prestar apoyo a todas las operaciones, procesos, decisiones, considerando las necesidades individuales, de cada sector o nivel.

Los sistemas de información deben ser **útiles** y servir para trabajar con mayor **eficiencia**. Por eso deben ser diseñados pensando en los objetivos que se intentan alcanzar y en las estrategias definidas para ellos.

Sistema Administrativo y Sistema de Información:

La mayor parte de los datos que circulan por las organizaciones se generan en el continuo **procesamiento de transacciones rutinarias** (pagar-producir-comprar), tareas/trabajos que día a día se ejecutan de manera establecida permitiendo a organizaciones realizar eso para lo cual fueron creadas. Estos **datos**, debidamente transformados, se convertirán en **información** significativa, que, al circular por canales de comunicación del sistema de información de la organización, es recibida por las personas que al procesarlas la convertirán en **conocimiento**, necesario para actividades rutinarias como estratégicas.

Que una persona posea conocimiento es valioso, pero lo es mucho más cuando ese conocimiento puede ser accesible por otras personas, aumentando su valor en función al grado de accesibilidad que presenta.

Una nueva e importante función del sistema administrativo es transformar el conocimiento tácito en explícito, siendo responsable de transformar el conocimiento en un **activo organizacional valioso**. El sistema administrativo, a través de su sistema de información, procesa los datos, los convierte en información y lo distribuye entre las personas, permitiendo que éstas trabajen sobre ella, generando el conocimiento que la organización necesita para permanecer y crecer en el mercado. No solo basta con información surgida dentro de la organización, sino también la proveniente del entorno organizacional. Con un mal flujo de información desde el exterior de la organización no será posible desarrollar un proceso adecuado de elaboración de estrategias. Cada vez más la información proveniente del contexto adquiere mayor relevancia.

¿Cuál es la Información que se Necesita para Gestionar Organizaciones?

Tomando las empresas como entes que deben crear riqueza en su accionar, Peter Drucker reconoce cinco clases de información que permiten activar instrumentos de diagnóstico para que los ejecutivos tomen las decisiones acertadas:

1. **De Fondo:** Proyecciones sobre flujos de fondos: cash flow y indicadores (solvencia, liquidez, rentabilidad, totales de ventas). Se considera de fondo porque informan más cuando los valores pasan los límites, indicando un problema a resolver.
2. **Sobre Productividad:** Siendo una ventaja competitiva, medirla es lo primero para trabajar sobre ella. Incluye mediciones parciales (productividad de mano de obra, de equipos, de materiales). Además, usa mediciones que contemplen la productividad de todos los recursos/insumos que se usan en la gestión. Sólo cuando una organización tiene un aprovechamiento de sus recursos superior al costo total de ellos, recién en ese momento está creando riqueza.
3. **Sobre Competencias:** las organizaciones que poseen liderazgo en los mercados, hacen algunas cosas en forma exclusiva o mejor que competidores, estas son habilidades especiales: competencias nucleares, que se evalúan para saber si son necesarias y adecuadas para mantenerse en mercados. El mercado actual exige tener al menos: la innovación. Por lo tanto, cada organización debe medir y registrar para evaluar resultados de sus innovaciones.
4. **Sobre Asignación de Recursos:** las organizaciones poseen dos recursos escasos: capital y personas que aportan valor. Cuando una organización debe realizar una inversión debe evaluar: tasa interna de retorno, período de repago, valor actual neto, para saber si vale la pena. Por otro lado, las personas que aportan valor son más escasas. Las personas deben ser asignadas con propósitos tan claros y meditados como con inversiones, deberían registrarse/estudiarse igual que los resultados de esas decisiones.
5. **Sobre Entorno:** Para elaborar estrategias se requiere información organizada sobre el entorno: acciones de competidores, cambios en preferencias de consumidores, avance tecnológico del sector industrial, disposiciones gubernamentales, evolución de indicadores económicos. Sin información no es posible acceder al conocimiento, y sin conocimiento no es posible sobrevivir a las fuerzas competitivas.

2. Tipos de Sistemas de Información. Uso Gerencial de la Información.

Generalmente, los Sistemas de información se diseñan pensando en las actividades que realiza el sistema administrativo. Pero, dentro de las Organizaciones tenemos diversas funciones (producción, comercialización, finanzas), que suceden en áreas funcionales separadas dentro de la estructura organizacional y necesitan información específica para desempeñar sus tareas. Por esto conceptualmente existen dos sistemas de información:

Orientados a actividades de la organización y la toma de decisiones.

Orientados a funciones que se llevan a cabo dentro de la estructura organizacional.

SISTEMAS DE INFORMACION ORIENTADOS A ACTIVIDADES Y TOMA DE DECISIONES

Al diseñar un sistema se puede dividirlo en subsistemas especializados en tipos de información:

1. **Sistema de procesamiento de transacciones (SPT)** una transacción es cualquier tarea, actividad o suceso, generada dentro o fuera de la organización, que la afecta de alguna manera (ventas, compras, retiro materia prima de almacenes, actualización de datos personales de empleados). Las SPT buscan mejorar eficacia y eficiencia en actividades rutinarias. Realiza el procesamiento de las transacciones cotidianas (ventas, compras, pedidos, pagos a empleados/proveedores), y reúne datos importantes referidos a esas transacciones (datos identificatorios de los clientes, por ej.), para luego usarlos en otra transacción, compararlos, emitir informes. Los SPT proveen dos salidas: confección de documentos (facturas de ventas, notas de crédito, recibos de cobranza), e informes de operaciones (resúmenes que sintetizan información de transacciones realizadas).



Durante el manejo de transacciones los SPT hacen operaciones matemáticas (sobre datos para obtener resultados), clasifican (agrupan según condiciones), ordenan (disponen datos por una secuencia), sintetiza (para presentar datos concisamente), y almacena (para reutilizarlos) En síntesis, buscan satisfacer necesidades del nivel operativo utilizando o no el procesamiento electrónico de datos.

- 2 Sistema de Información Administrativa (SIA) realiza el manejo de los datos orientados a tomar decisiones y resolver problemas por parte de los administradores. En toda organización, administradores deben tomar decisiones que se presentan con regularidad y que son predecibles, con SIA pueden obtener informes periódicos de datos críticos, y usarlos de acuerdo a la decisión que deba tomarse. Se utiliza para decisiones programadas, para problemas que tienen una solución ya tomada basado en un protocolo ante la aparición de problemas similares. (ponerles precio a los productos, incorporar personal, analizar costos de producción, contratar publicidad).
- 3 Sistema de Apoyo para la Toma de Decisiones (SAD) dirigido a decisiones que no son recurrentes y que probablemente no vuelvan a presentarse. El SAD ayuda a tomar decisiones en situaciones únicas, son no estructuradas porque no se puede planificar como abordarla. Son situaciones que se dan una vez, tienen alto riesgo de error, y es difícil determinar la información necesaria. Debe tener mucha más flexibilidad y adaptabilidad que los otros sistemas de información en lo referido al acceso a la base de datos y fuentes externas de datos. El énfasis está en el "apoyo" y no en la automatización de las decisiones, potencia creatividad y juicio crítico. (compra de una planta de producción, asociación con un competidor, introducción a un nuevo mercado)

Otras categorías de sistemas:

- Sistemas expertos: se basa en el conocimiento, orienta la realización de tareas mal estructuradas, que usualmente requieren experiencia y conocimiento especializado. Con el uso de un sistema experto, alguien no totalmente capacitado puede lograr un desempeño comparable al de un especialista que domina un tema específico. (diagnósticos médicos)
- Sistemas de administración del conocimiento: ayudan a los trabajadores del conocimiento a crear, organizar, y compartir el conocimiento empresarial, de manera que pueda facilitar el aprendizaje organizacional y consolidarse el "saber hacer" organizacional.

3. Gestión de la información vs Gestión del conocimiento.

La **gestión de la Información** "es todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa".

La **Gestión del Conocimiento** es el proceso mediante el cual la organización facilita la transmisión de información y habilidades a sus empleados de una manera sistémica y eficiente. Componentes básicos:

- La información, que es recogida, codificada, tratada, almacenada y difundida por los sistemas de información de la empresa, para una dirección eficiente de la misma (*conocimiento explícito*).
- Las habilidades, basadas en la experiencia son más difíciles de codificar y verbalizar, ya que se expresan a través de destrezas, por lo tanto, son complicadas de transmitir (*conocimiento tácito*).

En las organizaciones contemporáneas, las principales **ventajas competitivas** que deben poseerse a fin de seguir operando en los mercados son la productividad, la innovación y el capital intelectual.

- La **productividad** es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados en la gestión. En este marco, podría ser definida como la aplicación del conocimiento a las tareas habituales dentro de una organización para obtener los mejores rendimientos.
- El **capital intelectual** surge de la interacción entre el capital humano (cultura, valores, filosofía organizacional, conocimiento) y el capital estructural (todo lo que queda en la empresa cuando la gente regresa a sus hogares. Clientes, base de datos, etc.)
- La **innovación** es el proceso en el cual, a partir de una idea, invención, descubrimiento o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, una técnica o servicio útil, que es

comercialmente aceptado. En este enfoque, debe ser pensada y ejercida a través de la asimilación, transformación y difusión del conocimiento.

Tanto la productividad como la innovación están sustentadas por el conocimiento; en la productividad, el conocimiento se aplica sobre las tareas conocidas; en la innovación, sobre tareas novedosas.

Existe un conocimiento organizacional que surge a partir de la transferencia de conocimiento personal. El conocimiento colectivo de un grupo es mucho más que la suma de los conocimientos individuales. Este conocimiento organizacional suele volcarse en procesos, documentos, productos, etc.

Se habla hoy de organizaciones basadas en trabajadores del conocimiento, donde los recursos tangibles (*capital, infraestructura, suelo*) perdieron importancia y los recursos intangibles, especialmente el conocimiento de las personas, resulta ser el factor de producción absolutamente decisivo. Pero para que los hombres puedan activar sus conocimientos deben existir canales de comunicación que habiliten el fluido tránsito de información; esta información adquiere significado cuando satisface necesidades concretas en determinadas situaciones. Una vez la información este en la mente de otra persona, sufrirá procesos que aumentaran su valor, teniendo como resultado el conocimiento.

¿Qué es la información? Un dato es una representación simbólica del mundo real y objetivo, formalmente reflejan hechos/eventos. La información supone que a esos datos se les confirió valor real y significativo para una persona, en una situación, en un momento y lugar determinado. No todos los datos son información, no todo procesamiento de datos es información, lo que para uno es información no lo es para otro, lo que para uno en un momento es información puede no serlo en otro momento.

Sin datos no hay información, sin información no hay conocimiento, sin conocimiento no es posible generar procesos innovadores ni poseer adecuados rendimientos sobre los recursos, quedando en una posición muy vulnerable en el mercado. Si el conocimiento fluye y se transmite correctamente, la organización solo puede crecer, porque este es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta, pero que puede desaparecer con las personas si no se comparte.

4. Nociones de Sistemas Colaborativos. Aplicaciones de trabajo en grupo. Sistemas de administración de procesos de negocios.

Ya existiendo computadoras personales, no se podía compartir la información por distintas barreras. Con la llegada del internet algunas de estas barreras se rompieron, pero todavía existía una necesidad: actividades colaborativas. De allí surgió el software colaborativo, dentro de el Groupware y el Workflow.

Groupware. tipo de software colaborativo que ayuda a diferentes grupos de trabajo a realizar sus actividades a través de una red. Se pueden clasificar en base a tiempo: sincrónicos (*pizarrones compartidos, teleconferencia, chats*) o asincrónicos (*e-mails, calendarios y sistemas de escritura colaborativos*), también en base al espacio (*mismo lugar/distribuidos*). Características:

- Proveen un ambiente de colaboración en el que realmente se perciba el trabajo en grupo.
- Mantienen la información en un solo sitio común para todos los miembros.
- Interactúan con otros usuarios, de forma escrita, voz o vídeo.

El groupware posibilita trabajar en cualquier momento y lugar, por lo tanto, proporcionar tres funciones esenciales dentro de un grupo, llamadas como las tres C:

La comunicación, la más importante, es el medio en que la información es compartida.

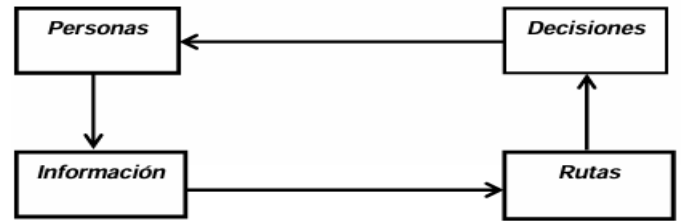
La colaboración, la cooperación para resolver problemas.

La coordinación, asegurando que el equipo está trabajando eficientemente y en conjunto.

Workflow. sistema que ayuda a administrar y automatizar procesos de negocios. Podría ser descrito como el control del flujo de información en un proceso de negocio. Se entiende como proceso de negocio a un conjunto de uno o más procedimientos o actividades para alcanzar un objetivo de la organización

(procesamiento de órdenes, reportes de gastos, procedimientos de producción, etc.). Son un camino para la información, reducir costos, tiempo y esfuerzos en el negocio. Sus funciones más comunes son:

- Asignación de tareas al personal.
- Aviso al personal de tareas pendientes.
- Optimización de recursos humanos y técnicos.
- Control y seguimiento de procesos de negocio.



Para identificar los elementos clave del sistema se usan estas preguntas: ¿Qué rutas se siguen?, ¿Qué gente participa?, ¿Cuál es el rol que juega cada participante? ¿Qué decisiones son tomadas?, ¿Cómo se llevan a cabo estas decisiones?, ¿Qué información es requerida por cada participante?

Workflow da soporte a la coordinación, Groupware proporcionan colaboración.

TEMA 4: Componentes del diseño organizativo.

1. Formas de articular tareas, información, decisiones.

Visión Jerárquica Herbert Simon, compara una organización con una torta de tres pisos. En el primer piso los procesos de trabajo, en el medio los procesos de toma de decisiones programadas, y arriba, los procesos que diseñan todo el sistema (establecen objetivos, supervisan desempeño). Esta visión busca obtener reglas y principios para el logro de la mayor eficiencia organizativa. Principios clásicos:

Alcance de Control: Ningún jefe debe tener mando directo sobre un numero de subordinados mayor que el que pueda supervisar de manera efectiva.

Unidad de Mando: Nadie debe tener más de un jefe y c/ jefe debe saber quiénes dependen de él.

Delegación Efectiva: Para que la delegación de tareas sea efectiva, debe incluir la delegación de autoridad a quien sea compatible con las funciones y responsabilidades delegadas.

Homogeneidad Operativa: Las operaciones de c/ jefe y c/ departamento deben ser homogéneas.

Smyth propone 14 principios básicos como base de una **buena estructura**:

1. Busca concretar en la practica los objetivos y políticas de la empresa, previamente establecidos.
2. Debe ser lógica, considera funciones principales productos o áreas.
3. Cada función debe tener un jefe responsable.
4. Debe ser simple con la menor cantidad de áreas y sectores.
5. Niveles jerárquicos en el mínimo.
6. Alcance de control.
7. Homogeneidad operativa.
8. Funciones de Línea deben estar separadas de las de Staff.
9. Responsabilidad equilibrada con la autoridad.
10. El responsable del área tiene responsabilidad sobre sus subordinados.
11. Autoridad y responsabilidad hasta niveles más bajos.
12. Buen sistema de control.
13. Designación de puestos/áreas/cargos estandarizada.

En la práctica de dirección de empresas existen distintas **limitaciones** de estos principios dependiendo de la organización, las dos más comunes son:

Tamaño y naturaleza de la empresa. El diseño de la estructura es imprescindible cuando la empresa tiene cierto tamaño. Cuando el dueño es responsable de áreas específicas y no delega, dejan de existir niveles jerárquicos, problemas de comunicación y lo escrito es superficial. Si un núcleo reducido lo hace todo, su naturaleza los vincula y la organización formal es innecesaria.

Limitaciones a principios de estructura. Estos no son principios científicos, se toman como válidos, pero existen excepciones. Principalmente dadas por la calidad de los hombres de la organización. En el alcance de control, cuanto mas capaces los jefes y plana la estructura habrá mayor alcance.

La organización formal y la informal.

El enfoque humano inicia con Elton Mayo proponiendo que la productividad es resultado de la actitud de los individuos en los grupos de trabajo, el esquema de este está en función de: el sistema de trabajo (autorregulación de la producción, capaces ayudan a los incapaces, quien no cumple es aislado), la organización social (se generan relaciones y subgrupos), el sistema externo (el ambiente le da pautas generales, y los individuos le dan pautas de conducta) y el sistema interno (la vida social nunca es totalmente utilitaria, puede generar cambios en la motivación y sentimientos).

La Organización es un compuesto de grupos humanos con normas propias de elaboración interna. Está compuesta por seres humanos con una determinada estructura psíquica y social con sus motivaciones propias, metas, conductas que pueden o no coincidir con los de la organización. Por eso, en una estructura formal perfecta con funciones, responsabilidades, y autoridades determinadas dentro de una jerarquía con niveles dados por los manuales de organización, nos encontramos con situaciones reales distintas a las formales, dadas respecto a:

a) **La Estructura Organizativa:** No funciona tal lo diseñado por presiones internas/externas, está limitada por la capacidad de sus miembros, grupos de intereses diversos según su ubicación en la estructura, los sistemas de poder-decisiones-comunicación sufren modificaciones.

b) **La Estructura Social:** Cuando no coincide con la pirámide de cargos y asignación de funciones formal; las posiciones reales ocupadas por los miembros resultan socialmente diferentes porque se valoran de diferente manera a la concebida teóricamente.

c) **La Autoridad Funcional:** Ocurre cuando se pasa por alto la autoridad formal del jefe inmediato superior debido al consejo de un especialista.

d) **La Toma de Decisiones:** Si se analiza quienes REALMENTE toman las decisiones dentro de la organización, nos podemos dar cuenta que no siempre coincide con lo establecido formalmente.

e) **La Estructura del Poder:** La autoridad formal es conferida de manera legítima. Sin embargo, los ocupantes de esos cargos de poder pueden hacer abuso del mismo acrecentando su influencia y tratando de dominar el mayor número de subordinados, por intereses ocultos.

f) **La Red de Comunicaciones:** Se crea una red paralela de comunicación informal más rápida.

2. Dinámica de la estructura y los procesos.

Departamentalización. consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre un determinado criterio de homogeneidad, logrando que la empresa quede estructurada en departamentos especializados. Aparece cuando la organización crece y así “todos no hacen de todo”. Existen diversos tipos:

1. Funcional / por procesos. Agrupa actividades teniendo en cuenta si sus “funciones” son o no parecidas a un concepto general, implica la sistémica subdivisión de tareas en subtarear provocando mayor eficiencia y especialización. (producción, comercialización, administración)
2. Por propósitos / objetivos. Busca dividir cada sector en subunidades con objetivos parecidos, de todas formas, el esquema en forma “pura” es un concepto teórico más que real, casi siempre se incluye alguna división funcional junto a ésta y recibe el nombre de **departamentalización mixta**. (zona geográfica, cliente, producto, turno)
3. Matricial. La autoridad formal deja espacio a la responsabilidad, combina la funcional con una división por proyectos, por lo que facilita el seguimiento de estos, pero la jerarquía queda en segundo plano al existir dos responsables para cada tarea. Complejo y difícil.

DELEGACION Y RESPONSABILIDAD

Delegar es ceder tareas de un área superior a una inferior. Una persona deriva una o más tareas a otra persona o unidad, asignándole al mismo tiempo la responsabilidad, la autoridad y los medios necesarios que dicha tarea exige. No existe el “delego y me desentiendo”, ya que al delegar uno sigue siendo responsable por las acciones de su subalterno, de controlar, revisar, registrar y definir lo que fue delegado.

La **responsabilidad parcial** se enfoca en tareas, termina cuando la tarea se cumple. La **responsabilidad total** se enfoca en objetivos. Las personas deberán ir aprendiendo a asumir responsabilidades en el cumplimiento de objetivos. Aunque se deba lograr que las personas que no dependen directamente de un área realicen actividades para ésta. Aunque se deban “saltar” niveles de autoridad. Hay que diseñar estructuras donde las personas puedan responder a objetivos concretos en lugar de responder “yo sólo me encargo de tal cosa”. También quienes manejan la organización deben dejar los objetivos puntuales por los globales, ya que por decisiones parciales del pasado existen problemas actuales.

CENTRALIZACION

Descentralizar es delegar la toma de decisiones, **Centralizar** es concentrarlas. La Centralización supone que el empresario concentre todas las decisiones, los subordinados se limitan a ejecutar las órdenes. No puede ser vista a través del organigrama, ya que éste solo muestra “quién depende de quien” y no “quien es el que toma las decisiones”. El poder de decisión tiene que ver también con elementos informales, dentro de una organización hay personas con más poder de decisión que otras y no siempre tiene que ver con el cargo.

DIFERENCIACION ESTRUCTURAL

Vertical. formada por el numero de niveles de gerentes, una organización cuenta con bajo grado de diferenciación vertical cuando un grupo grande de subordinados reportan a un solo superior, y un alto grado de diferenciación cuando, con el mismo tamaño, cuenta con distintos niveles de gerentes con diferente autoridad formal. Un elevado número de niveles jerárquicos dificulta la comunicación fluida, genera burocracia y dificulta la toma de decisiones rápida.

Horizontal. Formada por la existencia de grandes diferencias entre varias unidades en un mismo nivel organizacional. Existe mayor heterogeneidad entre las distintas áreas. Los controles, la comunicación interna, como se asume la autoridad, distribuye la información, son elementos de la estructura que cuando están configurados de una manera muy diferente en cada área, generan diferenciación estructural horizontal. Si esta diferenciación es muy grande, generara subculturas en la organización, donde c/uno atiende lo suyo.

La forma de resolver estas diferenciaciones es la **Integración Estructural**, una organización con alto grado de integración cuenta con mecanismos como: **1.** patrón de comportamiento unificado. **2.** Controles interáreas. **3.** Pautas jerárquicas de autoridad formal. **4.** Sistema de información gerencial para evitar muchos niveles jerárquicos. **5.** Comités con personas de distintas áreas.

Autoridad de línea. En el organigrama las líneas son de mando, implica un superior distintas líneas y subordinados. Es la estructura clásica.

Autoridad funcional. Se da cuando una persona depende de 2 o mas jefes, vulnerando el principio de unidad de mando.

Staff. Es un asesor de línea, un individuo o una unidad. No tiene autoridad sobre la línea.

3. Diferenciación interna. Actividades. Relaciones.

El **Organigrama** de una Organización es el modelo que nos muestra cómo se agrupan las tareas o funciones en una empresa, la departamentalización de una empresa. Se representan con rectángulos las áreas de actividad, con líneas enteras las relaciones de dependencia, y con líneas cortadas las relaciones funcionales. A medida que una empresa crece, su organigrama crece. Pero su "Rueda Operativa" no cambia, es siempre la misma: comprar producir-vender-financiar-pagar. Este es un medio eficaz de comunicación y análisis, en él se detectan rápido los errores, son más fáciles las comparaciones entre sistemas, etc. Su simplicidad es su primer limitador, no representan las líneas de autoridad funcional. Tampoco se puede determinar el grado de descentralización de las funciones y debe ser permanentemente actualizado para no perder vigencia.

Complementándose con el organigrama, los **manuales de organización** establecen lo que se espera de cada individuo, de "quién depende de quién", para qué y hasta qué límites se tiene autoridad y cuál es el alcance de la responsabilidad, tareas, comunicaciones, interrelaciones. Estos manuales los tienen todos los jefes de la organización, son útiles para casos de crisis o errores sin explicación.

La estructura de una empresa no es su organigrama. Y los aspectos estructurales que no se ven en un organigrama son cada vez más importantes para el funcionamiento de una empresa. En la estructura se ve la comunicación. Los canales y las formas en que la gente se comunica.

TEMA 5: Diseño de la estructura organizativa.

1. El proceso de diseño de estructuras. Elementos.

La estructura de la organización es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Existe un conjunto de elementos indispensables de tener en cuenta para el diseño o rediseño de estructuras: **1.** Mecanismos de coordinación **2.** Variables dependientes **3.** Variables independientes **4.** Variables intermedias.

1. Mecanismos de coordinación. Permiten comunicación entre los componentes de la organización, tanto formal como informal, para así coordinar su accionar con el logro de objetivos/programas de la organización. Se sirven de las herramientas como organigramas, manuales de procedimientos.

Ajuste Mutuo. Coordinación mediante comunicación informal.

Supervisión Directa. Coordinación mediante el control del jefe sobre trabajo de subordinados.

Estandarización. Coordinación con descripciones/especificaciones técnicas sobre: el producto, trabajo y tareas, afianzando el trabajo operativo, de la información y la decisión.

De proceso de trabajo. Especifica y programa contenidos de c/ trabajo.

Del producto. Define y especifica técnicas de diseño, calidad y performance.

De la habilidad técnica. Describe la capacitación y programa de capacitación para un puesto.

2. Variables dependientes. O parámetros de diseño, son la base del diseño de una estructura:

1. **especialización de trabajo.** División del trabajo, estandariza facilitando el aprendizaje y control, produce productos uniforme y eficazmente. Base y razón de toda organización.

2. **formalización de comportamiento.** Estandariza contenido de c/puesto con manuales/descrip.

3. **entrenamiento e instrucción.** de trabajadores para mayor eficiencia y eficacia en sus funciones.

4. **unidad de agrupamiento.** Agrupa tareas/funciones con un criterio uniforme (crit departamentaliz)

5. **unidad de tamaño.** tamaño de c/unidad? Alargada (larga cadena de autoridad formal con grupos pequeños de trabajo) Achatada (pocos niveles de autoridad con grandes grupos de trabajo) Grupos de trabajo **grandes** = mas estandarización, grupos de trabajo **chicos** = mas ajuste mutuo.

6. **planeamiento y control.** Determinar la metodología. Adquieren importancia los mecanismos de estandarización de productos y de control de gestión usando sistemas de información.

7. **recursos de enlace.** Determinar el sistema de comunicación entre partes componentes.

8. **descentralización vertical.** se produce cuando se delega poder para tomar decisiones partiendo de la cabeza estratégica y pudiendo llegar hasta el nivel supervisor del núcleo operativo.

9. **descentralización horizontal.** se produce cuando se desplaza el poder de toma de decisiones de los gerentes hacia los expertos: la tecnoestructura, los especialistas y técnicos staff.

Para una pequeña/mediana empresa estas bases las pueden desarrollar 1 o 2 especialistas, para grandes empresas se necesitan: para el **1 2** especialista en cargos, para el **3 4 5** grupo especialista en diseño estructural, para el **6 7** especialista en comunicación y enlaces, para el **8 9** especialista en diseño de sistemas de decisiones.

3. Variables independientes. O contingentes:

Edad y tamaño. Es importante la etapa de vida de la organización, a mayor antigüedad más formalizados los comportamientos y mayor resistencia al cambio. A mayor tamaño más elaboración estructural, mayor especialización de tareas y mayor diferenciación de sus unidades organizativas.

Tecnología. considerar la tecnología de producción, de los sistemas de información, la comercial y en materia financiera - administrativa. A mayor uso de tecnologías avanzadas se requiere una mayor organización y una correcta planificación para disminuir riesgos.

Entorno / Contexto. asume distintos comportamientos, pueden oscilar entre:

estable a dinámico: según el grado de previsibilidad de los acontecimientos. (+ dinamismo = estructura orgánica, menos mecanicista, adaptable al cambio)

simple a complejo: según el grado de dificultad para captar el significado de los acontecimientos.

(+ complejidad = + descentralización y división por propósitos/objetivos)

integrado a diversificado: según cómo están extendidos o clasificados los mercados, clientes.

(+ diversificación = + división por objetivos)

pacífico a hostil: según relación con competidores, sindicatos, gobierno. (+hostilidad = centralización)

Elementos de Poder. Debe analizarse según tres factores:

Más control externo sobre la organización, más centralizada y formalizada es la estructura.

Por necesidades personales y requerimientos de poder de los miembros la estructura será excesivamente centralizada vertical como horizontalmente.

Por la moda vigente sobre el poder la estructura puede tender a centralización/descentralización.

4. Variables intermedias. Operan entre variables dependientes e independientes, siendo el trabajo que se realiza dentro de la organización:

Grado de facilidad de comprensión del trabajo. Más complejidad técnica = más formalización de la operación y más burocratización del núcleo operativo.

Conocimiento técnico de la organización. Sobre su trabajo, más entrenado el personal = más estandarizados los procesos de formalización de comportamientos y las posibilidades de diseños de buenos sistemas de planeamiento y control.

Diversidad de trabajo. Bases para adoptar criterios de agrupamiento en la departamentalización.

Velocidad de respuesta. De la organización a variaciones del entorno/contexto.

No existe un principio universal de diseño. Ni siquiera existe un principio de diseño al que pueda considerarse el mejor. Sino uno acaba diseñando una "organización ideal" que, si bien puede ser "conceptualmente pura", es inapropiada y puede sofocar su propio desarrollo. La estructura organizativa más simple y que se muestre eficaz es la mejor. Una estructura de organización es "buena" por los problemas que NO ocasiona. El diseño de estructuras es conceptual y experimental.

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, su horizonte de planeamiento es a mediano y largo plazo (directorío) y a corto plazo (gerente general). Está compuesto por **Gerente general**, **representantes de accionistas**, **consultor externo**. Sus funciones en una S A son fijar objetivos y políticas, seleccionar personal importante, definir la estructura financiera, analizar y proponer cambios de estructura, etc.

Tecnoestructura. Conjunto de hombres con conocimientos actualizados que se ocupan de adaptar la organización a cambios tecnológicos y sociales. Pueden ser personal permanente de la empresa o personal de staff. Son analistas que apoyan y asesoran a trabajadores, pero sin implementar. Existen analistas de **estudios de trabajo** (analizan y proponen estandarización de procesos y métodos de trabajo), de **planeamiento y control** (preparan planes estratégicos, comerciales, financieros, presupuestos) y de **personal** (reclutan, seleccionan, preparan personal).

Asistencia de apoyo. unidades especializadas de trabajo fuera del flujo de trabajo principal de la empresa: núcleo operativo. Prestan servicio a todos los niveles de la estructura. Pueden ser contratados o tercerizados. (**relaciones públicas**, **mantenimiento**, **mensajería**, **control de calidad**).

Gerencia intermedia. Conecta la cabeza estratégica con el núcleo operativo. Los gerentes participan del **planeamiento estratégico** (asesorando) y además cumplen su misión: **planeamiento táctico** (coordinación de tareas/funciones de subalternos).

Zona supervisión. Conecta zona ejecutiva con acción subordinada mediante **supervisores**, **capataces**.

Zona acción subordinada. **Obreros/empleados** que cumplen con normas e instrucciones de superiores.

Núcleo operativo. Zona de supervisión y acción subordinada.

3. Configuraciones estructurales típicas e innovadoras.

ESTRUCTURA SIMPLE. Preponderancia de la **cabeza estratégica**, tendencia a la centralización y mando en una persona, prácticamente no hay tecnoestructura. Escaso planeamiento, pocos gerentes, poca iniciativa de subordinados, no participan de decisiones. Se valora mas la confianza que la preparación para un puesto. Cambios en la estructura y sistemas organizativos poco frecuente. Preponderancia a lo técnico en sector administrativo-contable, profesional que toma papel de arbitro en la organización. (empresa chica. Familiar)

LA MAQUINA BUROCRATICA. Preponderancia de la **tecnoestructura**, tendencia a estandarización y burocracia. Organización muy organizada y formalizada, cumple los principios de la organización. Toma de decisiones muy influida por la tecnoestructura

LA BUROCRACIA PROFESIONAL. Preponderancia del **núcleo operativo**, formado por profesionales que atienden directamente a clientes. Áreas de especialización y constante capacitación. Descentralizada vertical y horizontalmente con forma achatada prácticamente sin tecnoestructura ni nivel medio. (auditores)

LA FORMA DIVISIONALIZADA. Preponderancia de la **gerencia intermedia**, tendencia a la descentralización administrativa que permite dividir la empresa. La casa matriz permite total autonomía de decisiones, solo mantiene control de resultados, formulación de la estrategia, recursos financieros y de gestión. Cada división es un sistema individual con objetivos, programas, tecnoestructura y asistencia de apoyo.

Las nuevas estructuras de redes son dinámicas, los procesos y formas estructurales van cambiando adaptándose a la realidad y al contexto. Este cambio se produce a medida que evoluciona la visión de quienes administran la organización y van desarrollando la estrategia de la misma. Implican un concepto: una organización es capaz de desarrollar una cultura de aprendizaje y cambio, y que en ese proceso todos los canales de comunicación deben estar abiertos para ser usados cuando se necesite, sin distinción de áreas o niveles jerárquicos, para lograr objetivos concretos asignados en un tiempo determinado de manera colaborativa.

TEMA 6: Procedimientos Administrativos.

1. Elementos y características de los sistemas administrativos.

Una organización tiene 3 factores infaltables: seres humanos y elementos materiales que al desarrollar una actividad obtienen un fin. Es necesario combinar estos recursos con factores como el **tiempo** y la **tecnología**, buscando lograr una organización eficaz, eficiente y efectiva. Para esto es necesario:

1. **Individuos** formen un equipo, dividan funciones y las desempeñen técnica y anímicamente bien.
2. **Bienes materiales** sean asignados al responsable que los necesite para su función.
3. La **actividad** debe ser desarrollada cumpliendo con las tres E.

LAS TRES E la **eficacia** es hacer una actividad de la mejor forma cumpliendo un objetivo, la **eficiencia** es ser eficaz con el menor costo posible (la forma en que combinamos los recursos), y la **efectividad** es hacer las cosas que corresponden (actividades necesarias para que la organización perdure: modificar productos)

El “**Análisis de la Estructura**” estudia los departamentos, define **quien** hace **que**, y utiliza el Organigrama, modelo gráfico que vincula a todos los integrantes de la organización, acompañado del manual de organización, elemento escrito que formaliza la estructura donde se describe lo que cada integrante debe realizar en la organización.

A partir de este diseño estructural obtenemos la visión estática de la organización, todos los integrantes de la organización ubicados, conociendo las relaciones de autoridad, subordinación, coordinación y comunicaciones formales que las vinculan. Todavía la empresa no comenzó a funcionar. Los componentes saben “que” hacer, pero no “cómo” y “cuándo”. De no existir precisión en la manera y tiempos de ejecución, es posible que la organización sea totalmente anárquica. La heterogeneidad en ejecución de tareas traerá problemas de coordinación, que en algunas tareas de gasten más recursos, más tiempo, más patrimonio.

Para el funcionamiento de la organización, son necesarios “**conductos-canales**”, en administración “**Circuitos**” o “**Rutinas**”, los cuales transportan “**Información**”. El conjunto de estas rutinas se integra en los “**Sistemas de Información**”, que constituyen una red de canales que vinculan cada componente de la organización, en el fluye todo tipo de comunicaciones, escritas u orales.

No puede implantarse un sistema si no hay estructuras claramente definidas, así como tampoco funcionará eficientemente una estructura bien definida que no aplica métodos-procedimientos para el trabajo coordinado de cada componente.

En el análisis de **sistemas-procedimientos administrativos** lo analizado es la tarea o conjunto de estas que conforman un circuito o rutina. Se ocupa de desarrollar los mejores métodos y prácticas de trabajo para aplicar en los sistemas administrativos. Se centra en un grupo de tareas homogéneas y repetitivas, examinando cómo y con qué continuidad interviene cada sector en la consecución de estas. El producto obtenido es un gráfico que representa el fluir de la información por los diversos sectores, el cual se denomina “**Cursograma**”; y un “**Manual de Procedimientos**” que describe cómo y cuándo cada sector debe ejecutar las tareas que conforman el circuito. Es posible realizar el diagrama de cualquier tarea, pero en la práctica sólo se racionaliza, analiza y formaliza operaciones típicas, tareas realizadas con alta frecuencia. Dejando de lado operaciones excepcionales o atípicas, ya que no es razonable invertir tiempo y recursos en formalizarlas.

2. Requisitos del diseño. Pautas de control interno.

Un Sistema Administrativo debe atender simultáneamente, la ejecución de las actividades en función de objetivos y mantener el flujo de información para tomar decisiones y controlar las actividades. Para lograr esto, el sistema debe cumplir los siguientes requisitos:

Eficacia: hacer una actividad de la mejor forma, busca cumplir objetivos.

Eficiencia: hacer una actividad con eficacia utilizando de la mejor manera recursos disponibles (**cómo se hace**). La productividad es consecuencia de la eficiencia, relación entre cantidad producida por unidad de tiempo (**mayor eficiencia, mayor productividad**). Hay que tener en cuenta

el “costo de la información”, por lo tanto, un sistema es más eficiente cuando realice tareas en menor tiempo, con menor costo, con procedimientos simples, con menos pasos de ejecución y muchos de los medios electrónicos disponibles.

Efectividad: mezcla perfecta entre eficacia y eficiencia, conseguir las metas planteadas al menor costo posible. En una organización es hacer lo que se debe hacer, es la clave del éxito. Es necesaria la interrelación de sectores para que las tareas se realicen en tiempo y forma.

Calidad: se evalúa sobre las especificaciones técnicas del producto-servicio y aspectos físicos (consistencia, duración, confiabilidad). Sin *embargo*, la relación entre calidad y la satisfacción del cliente, va más allá del cumplimiento de lo anterior, surgiendo la “Calidad Total”, es “excelencia empresarial” como búsqueda continua del óptimo para lograr la calidad suprema.

Creación de Valor: Lo importante es la percepción del cliente sobre la calidad del producto-servicio a su disposición. Se usa el término “creación de valor” para indicar que lo importante es detectar los deseos y necesidades del cliente como base del diseño de los productos y servicios. El consumidor toma decisiones de acuerdo al valor de lo que recibe, desde los atributos físicos hasta el servicio posventa en comparación con el precio. Por eso, crearemos valor *aumentando el beneficio que percibe el cliente* (sin variar el precio o variando en proporción menor al beneficio agregado) o *disminuyendo el precio* (manteniendo beneficio). Lo ideal es aumentar el beneficio y reducir el precio. Hay que lograr que los que participan de los procesos comprendan que deben realizar su trabajo pensando en el proceso total. La cadena de valor de una organización forma parte de un sistema mayor que incluye proveedores y distribuidores. Entonces, los empresarios deben centrarse en la cadena económica completa, a fin de reducir costos y maximizar la calidad y el servicio final.

Transparencia: se refiere a la ética empresarial. Empresarios deben promover internamente pautas de comportamiento que benefician tanto a proveedores, accionistas, empleados, clientes. La mayor transparencia y el más fácil acceso a la información para todos los ciudadanos y las empresas permitirá una mejor competencia y mejores precios para el Estado.

PAUTAS DE CONTROL INTERNO.

Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones atendiendo objetivos y valores de la organización, procurando obtener: eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y protección del patrimonio.

La eficiencia operativa (elegir la **alternativa** que produzca mejor resultado con una cantidad de recursos) forma parte de la información requerida para tomar la decisión y efectuar la medición de los recursos a utilizar. La confiabilidad de la información es la exactitud-veracidad de datos consignados en contabilidad, además la Claridad-Relevancia-Oportunidad-Pertinencia de esta. La protección del patrimonio sobre todo los fondos líquidos, las mercaderías, los bienes de uso, las cuentas a cobrar, y los bienes incluidos en las operaciones de la empresa.

Requerimientos generales del control interno para el diseño de sistemas administrativos: separación de funciones (así c/empleo controla documentación del proceso cuando se la entregan), asignación de responsabilidades (de cada puesto), niveles de autorización (el poder de cada empleado), seguridad en el manejo de los activos (responsables de que no pase nada a los bienes), diseño de formularios-registros y archivos (claros y precisos), control de formularios y comprobantes (numerados para evitar adulterado), integridad de la información.

3. El impacto del cambio tecnológico.

Los avances producidos en las tecnologías de generación y manejo de la información&comunicaciones, requieren nuevas destrezas personales, diferentes soportes tecnológicos y el diseño de distintos circuitos para la toma de decisiones y el control.

Entre las tecnologías más útiles dentro de la organización se puede mencionar: las bases de datos compartidas, los sistemas expertos, las redes de telecomunicaciones, las computadoras portátiles, etc.

Estas tecnologías permiten construir sistemas cada vez mayores y produce cambios en la organización, a través de las redes y las comunicaciones, reinventando a la administración.

Ventajas de informatizar: Operaciones más rápidas y ejecutadas de manera simultánea. Eliminación de formularios y soportes físicos de la información. Mayor transmisión de datos entre procesos. Controles automáticos de las actividades. Apoyo a los empleados en sus tareas. Mayor y mejor información, apropiada y oportuna.

Las organizaciones deben tener cuidado, ya que automatizar no es informatizar, muchas no entienden la diferencia e invierten en *procesos obsoletos*. Solo las empresas que puedan visualizar el cambio tecnológico y sus aplicaciones antes que esa tecnología esté disponible, son los que obtendrán ventajas significativas sobre sus competidores.

4. Diagramas y manuales.

Los cursogramas son las herramientas o “modelos” que reúnen las características de universalidad (capta la totalidad del sistema) y simplicidad (fácil comprensión) para representar esquemáticamente a los sistemas administrativos. Permiten detectar problemas, solucionarlos y funcionar eficientemente, su finalidad son sistemas eficaces y eficientes. Los mismos están compuestos de: símbolos convencionales para caracterizar las diferentes acciones, y, la forma de representación y disposición de esos símbolos. Este diagrama representa la porción de un sistema administrativo fluyendo por todos los sectores por donde la información circula. En estos gráficos se identifica: Los sectores, las personas y los equipos emisores o receptores de la información, los límites que el analista fijó, los procesos a los cuales son sometidos los datos, los soportes físicos de la información, y, por último, una breve descripción de los procesos.

Como el diagrama no puede mostrar todos los rasgos del sistema, tiene las siguientes **limitaciones**: no se considera el factor “tiempo” que demora una tarea, no se puede ver la “carga de trabajo” cantidad de veces que se repite la operación, no se establece la relación jerárquica entre los sectores o personas.

Se los utiliza en la etapa de relevamiento, en la etapa de diagnóstico, en la etapa de diseño, y en la implementación. Los diagramas pueden ser actuales (plasma una realidad actual y la esquematiza) o propuestos (plantea una situación ideal).

El **Manual de Procedimientos** es conjunto de normas que explica en forma literal el desarrollo de los sistemas administrativos. Su redacción puntualiza **cómo** se ejecutan los procesos y controles, **quienes** lo hacen, **cuando** se hacen, los soportes de información que intervienen, **que** tipo de información, **como** y **dónde** se conserva. El manual se guía por cada rutina administrativa. Resultan más prácticos, tanto para la confección, como la distribución y utilización por los usuarios, los MANUALES redactados por Rutinas específicas. Igual cuenta con limitaciones: no son utilizados en la práctica por el personal y, por su rigidez, usualmente están siempre desactualizados. La primera crítica es fundamental, ya que, si no son utilizados por aquellos a los que va dirigido, carece totalmente de utilidad.

TEMA 7: Sistemas Operativos - Transacciones.

Aquellos sistemas que concretan las operaciones básicas de una organización se denominan “**Sistemas Operativos**”: **1.** Compra de insumos (*abastecimiento*). **2.** La transformación de esos insumos (*conversión-fabricación*). **3.** La adquisición y administración de fondos y dinero (*finanzas*). **4.** La venta y/o distribución de los productos/servicios (*ventas*). **5.** La incorporación y gestión de los empleados (*administración del personal*). Cada uno de estos requiere un conocimiento específico además de recursos materiales, personal y tecnología. Todos los sistemas se interconectan y colaboran con sus funciones básicas.

1. Sistemas de Abastecimiento.

Su función es **adquirir insumos** que se utilizan en la cadena de valor de la empresa (*materias primas, provisiones, activos, edificios, maquinarias, equipos*). Es una función común a toda la empresa; ya que provee a cada sector de insumos necesarios (*la planta demanda materia prima y equipos, oficinas requieren papelería y útiles, vendedores movilidad y alojamiento, jefes ejecutivos consultoría estratégica*).

El costo de las actividades del sector abastecimiento tiene un gran impacto en el costo general de la empresa y en su diferenciación competitiva, por lo tanto, en medida en que se mejoran las prácticas de compra, mejora el costo y la calidad de los insumos comprados, así como actividades asociadas. Cuando se diseña un sistema de compras hay que tener en cuenta los atributos de los bienes que se adquieren. (*cantidad, calidad, plazos de entrega, precio, espacio para almacenar, cuando y como efectuar el pedido*), esto varía según la organización y clase de servicio-producto. La persona encargada de relacionarse con los proveedores debe tener la mejor información sobre las posibilidades de compra en el mercado y los antecedentes de cada uno de ellos en cuanto a precio, condiciones de pago, calidad y plazos de entrega.

¿Cómo es el proceso? Se inicia controlando inventarios, se informa al dpto. de abastecimiento, si el stock es igual o menor al mínimo fijado en manual de procedimientos, se emite la solicitud de reposición. Se selecciona proveedor y al elegirlo se envía orden de compra. Al recibir el pedido se controla, se almacena, se actualiza el stock y se registra la compra

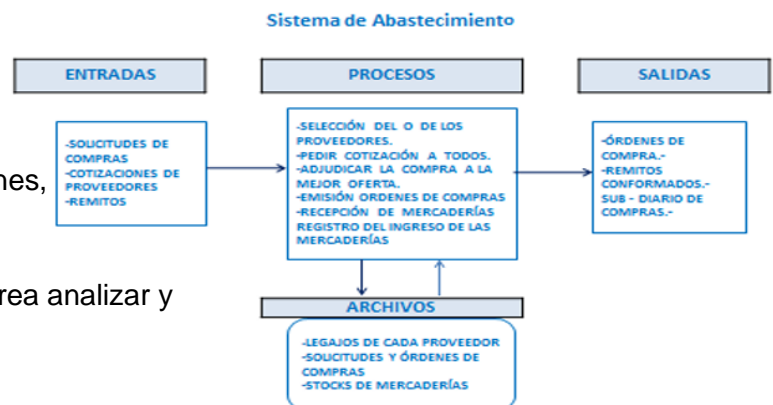
Pautas para el diseño.

Debe tener en cuenta el control interno en cuanto a

Separación de funciones entre quien maneja los bienes,

quien gestiona la compra, quien registra

Reposición continua: delegar en el proveedor la tarea analizar y reponer el stock



2. Sistemas de Conversión.

Es fundamental para que las funciones de comercialización y marketing sean exitosas, porque controla la calidad de un producto o servicio. Los insumos suministrados por abastecimiento pasan a productos o servicios en la conversión. Existe diferencia entre proceso de producción (incluye o no servicios posventa), y de prestación de servicios (incluye o no suministro de bienes).

El proceso de producción supone decisiones estratégicas sobre: la **tecnología** (incide en la eficiencia y la calidad, y constituye un factor de poder), el **producto** (puede considerarse un paquete de satisfacciones que incluye bienes físicos y servicios), el **proceso** (grado de continuidad del flujo de producción, continuo: productos estandarizados para inventario, intermitente: productos con especificaciones particulares para c/cliente), la **dimensión** del sistema y la **localización** de la planta (tiene en cuenta capacidad: cantidad de productos que puede elaborar un proceso por unidad de tiempo.).

Para el proceso productivo deben considerarse el costo, calidad y entrega en tiempo y forma al cliente, el sistema de producción debe ser flexible y adaptarse, confiable y perdurable de su actividad.

La prestación de servicios puede relacionarse con dos personas, una persona un producto, o dos personas un producto. Un sistema de prestación de servicios transforma insumos en productos intangibles. Estos están constituidos por: **servicios explícitos** (beneficios relacionados con la esencia de la actividad), **servicios implícitos** (beneficios psicológicos que hacen valorar más el servicio), **bienes coadyuvantes** (comprados consumidos por el cliente para que el servicio pueda llevarse a cabo) e **instalaciones de apoyo** (recursos físicos necesarios para ofrecer el servicio). Un servicio será de buena calidad cuando satisfaga exactamente las necesidades y expectativas del cliente.

Pautas de diseño. Los sectores vinculados son planeamiento y control de producción (planes de acción y presupuestos), fabricación (programa operaciones), administración de fábrica (contabilidad de costos), control de calidad (q cumpla con el diseño) y almacenes (control de inventarios).

La tecnología de producción reduce la cantidad de mano de obra, reduce tiempos, detecta errores, no repite. Las empresas deben diferenciar su oferta del soporte de esta para así aprovechar al máximo la tecnología.

3. Sistemas de Ventas.

Compuesto por la venta (desde que el cliente solicita el producto-servicio hasta que dispone de él) y la distribución (actividad que hace llegar los productos terminados al consumidor). El proceso de venta es uno de los principales elementos de satisfacción del cliente, fundamental para conservar el cliente, ya que resulta menos costoso que salir a buscar uno nuevo. La satisfacción del cliente está vinculada a los pequeños detalles en la relación cotidiana, es por esto que un sistema de calidad debe prestar más atención al valor que se entrega y a la calidad de cada una de las interfaces con el cliente que a los índices globales de satisfacción.

Primero el cliente realiza el pedido, el vendedor lo recibe y verifica existencia, emite nota de pedido, luego se pone precios en esta, enviar una copia a almacén y otra a facturación, el cliente decide de que forma abonar. Se prepara y despacha el pedido junto con el remito, actualiza stock, se entrega al cliente. Se emite la factura, se registra la venta.

Pautas de diseño. Cada paso lo realizan sectores diferentes, Ventas se encarga de recibir el pedido y verificar existencia, Administración de ventas coloca precio, Créditos y cobranzas se ocupan del financiamiento, Almacenes prepara y despacha, facturación y registro Contabilidad.

Informatizar este proceso lo agiliza, los datos del cliente, el pedido, verificación de stock y demás tareas se realizan automáticamente. Además, esto propone muchísimas herramientas estadísticas que la empresa puede aprovechar.

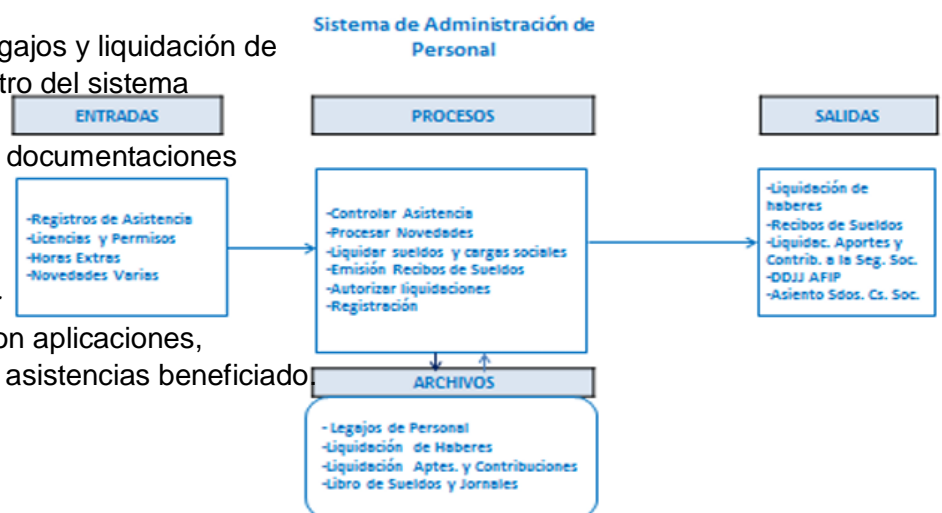
4. Sistemas de Administración de personal.

Busca satisfacer requerimientos de los distintos sectores en materia de recursos humanos. Primero identifica necesidades de este recurso, teniendo presentes los objetivos y políticas de la organización. También se ocupa de la **incorporación** de los RRHH (reclutamiento, selección, adiestramiento), su **administración** (legajos y liquidación) y **mantenimiento** (desempeño) dentro de la organización. Se relaciona con todos los demás sistemas operativos, siendo su característica principal **apoyar** al resto de los sistemas, ocupándose de la administración de un recurso que es utilizado por todos, vinculándose con el contexto global de la organización.

Primero surge la necesidad de cubrir un puesto de la empresa, es cuando este sector inicia el reclutamiento, y luego de varias pruebas selecciona una nómina de candidatos que es entregada al sector solicitante, quien toma la decisión final. Luego inicia el adiestramiento por parte de este sector y el solicitante. Dependiendo de la administración de legajos y remuneraciones se va a liquidar el sueldo del empleado.

Pautas de diseño. Concentrarse en legajos y liquidación de Haberes. Separación de funciones dentro del sistema

Personal se encarga de asistencias
Licencias. Liquidación define sueldos y documentaciones
Esta información autorizada se envía a cuentas a pagar, la tecnología agilizo todo el sistema, se puede buscar postulantes en bases de datos, realizar evaluaciones psicológicas y técnicas con aplicaciones, de igual forma la capacitación, sistema asistencias beneficiado



5. Sistemas de Finanzas.

Administra el capital invertido por accionistas y los flujos de fondos (ingresos y egresos) que se producen por el desarrollo de las actividades de la organización. Cobranzas de montos por venta de bienes-servicios, y egresos por pago de obligaciones contraídas. La administración financiera debe mantener equilibrio entre ambos para lograr óptimo grado de liquidez (disponibilidad para saldar las obligaciones

comprometidas) y solvencia (capacidad de los activos de la organización para afrontar las obligaciones contraídas). Las diferencias que se producen entre los ingresos y egresos dan origen a inversiones (ingresos, egresos) o financiamiento (egresos, ingresos). El responsable de decisiones financieras debe asegurar recursos para el desarrollo de operaciones habituales. El proceso de cobranzas busca obtener la cancelación de los créditos otorgados por la venta de bienes-servicios. El proceso de pagos busca cancelar obligaciones contraídas en compra de recursos materiales para la producción.



TEMA 8: Planificación Estratégica.

1. Evolución del concepto planeamiento.

Una organización es una creación racional establecida para cumplir con ciertos objetivos, y para lograrlos se rige por pautas-planes que aseguren que sus integrantes contribuyan al logro de esos objetivos.

Planificar: analizar situaciones futuras, seleccionando los cursos de acción más convenientes para alcanzar los objetivos, resaltando posible dificultades y recursos necesarios. Diagnóstico sobre situaciones esperadas, caracterizadas por la incertidumbre y el cambio.

Pueden diferenciarse cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento:

- **Presupuestación y planeamiento financiero.** contempla el planeamiento como problema exclusivamente financiero y sobre esto implantan procedimientos para pronosticar ingresos, rentabilidad, costos y exigencias de capital, con un año de anticipación.
- **Planeamiento estático y unidimensional.** El análisis es estático (enfocándose en posibilidades del presente basados en datos pasados) y unidimensional (se enfoca en la dimensión actual). Trabajar de esta manera es limitante, ya que no manifiesta los problemas reales del negocio, estos quedan ocultos bajo datos históricos, proyecciones financieras y mucho palabrerío. Pero proporciona buenos datos para estudiar las tendencias del negocio y lograr que ejecutivos de la organización tomen conciencia de las consecuencias a largo plazo que tienen las decisiones operativas del presente.
- **Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios.** En esta etapa el empresario ya comprendió que el ámbito de su producto y mercado es muy amplio y las variables pueden moverse en cualquier dirección. Entonces, el planeamiento debe tener en cuenta esto, analizar e ir modificando sus objetivos, estrategias y distribución de recursos con el tiempo. Debe abarcar todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa siempre fabricó y vendió para un determinado

mercado, debe enfocar su atención en tratar de interpretar los fenómenos del mercado, que son los que determinan el cambio de planificación.

- **Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel empresa.** Se agrega la creatividad buscando descubrir nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades de sus clientes, o creando nuevos métodos para competir en el mercado con mayor eficacia, con nuevos productos o servicios. Siempre está mirando hacia el exterior de la organización, analizando los distintos escenarios y buscando crear opciones continuamente.

- **Administración estratégica.** Se intensifica la dedicación y profundidad con la que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y conectados al proceso de toma de decisiones. Esta etapa coincide con la aparición de una nueva escuela de administración: la administración estratégica. No se planifica una sola vez al año, para responder a las urgencias y presiones del momento, sino que se transforma en una cuestión inseparable del sistema de administración. La estrategia marca el rumbo de la organización, todo se adecua a ella, debe ser flexible y entendida por todos para llegar al éxito.

2. Concepto de estrategia.

Proviene del griego “strategos” jefes del ejército. En administración “estrategia” es adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando riesgos en función de los objetivos. Estrategia es la forma que la empresa adopta para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Cuenta con 4 elementos:

Visión: percepción de la cabeza estratégica del futuro de la organización. Que espera del futuro, en que negocios entra, sale, mantiene; se complementa con una visión del entorno.

Posicionamiento: para la empresa y sus productos en la mente del consumidor. Definido el tipo de consumidor implanta 4 o 5 impulsores de posicionamiento que deben mantenerse.

Plan: con la visión y el posicionamiento se fijan objetivos de la organización, formulando el plan estratégico, cuáles son los pasos a seguir para alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

Patrón integrado de comportamiento: Todos los integrantes de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de ella, la estrategia debe ser explícita.

La **estrategia** puede ser explícita (*formulada y luego compartida*) o implícita (*conocida por el dueño, surge sin querer*), cuenta con 3 niveles: el mas alto es el corporativo ¿Qué negocio hacer?, el segundo de negocios ¿Cómo manejar el negocio? Y por ultimo la funcional implementadas por áreas funcionales.

Existen elementos que dificultan la formulación de estrategias, estos son: **1.** Las previsiones deben ser ajustadas, pq si es difícil prever los limites de error de estas los planes fracasan. **2.** Si los planes tienen demasiados detalles se pierde flexibilidad generando resistencia al cambio. **3.** Los gastos de planeamiento deben ser menores que el beneficio que buscan. **4.** La velocidad y exactitud del plan, si el planeamiento usa mucho tiempo el plan llega muy tarde. **5.** Los planes demasiado detallados asfixian la iniciativa individual.

3. Interacción Estrategia - Cultura - Estructura.

Los tres pilares que se deben trabajar para generar empresas de gran flexibilidad que respondan a los actuales contextos con alto grado de cambio son:

La Cultura: conjunto de tradiciones ya aprendidas, con la que los miembros sienten, piensan y reaccionan frente a las oportunidades y amenazas. Modelo, consciente o inconsciente, que los integrantes tienen para saber “como se hacen las cosas en la organización”.

La Estructura: mas fácilmente adaptable en función de los cambios exigidos por la estrategia. La estructura es el elemento con el que cuenta la cabeza estratégica de la organización para manejar o moldear la cultura. Y será la cultura la más sólida y determinante condición para que la estrategia pueda llevarse a cabo íntegramente.

Se define un enfoque estratégico, se forma una **estrategia** que va a influir en la **cultura y estructura**, estos se influirán mutuamente permitiendo que la estrategia funcione o no.

TEMA 9: La Dirección.

1. Tarea directiva y roles de dirección.

Naturaleza y elementos de la conducción

En la dirección de organizaciones existen dos enfoques que contrastan: la escuela clásica (gerentes retienen autoridad, desarrollan planes y estructuras que regulan estrictamente a sus subordinados) y la conductista (gerentes comparten su autoridad, permiten intervención de subordinados en el planeamiento y ejecución de tareas).

Se debe tener en cuenta la importancia del componente humano ya que un empleo más eficiente de las personas puede conducir a una mayor rentabilidad. La gerencia debe comprender no sólo sus propias creencias y valores, sino también los valores de los grupos dentro de la empresa, que son requeridos para alcanzar los objetivos de la organización. Para así desarrollar un clima de trabajo que facilite la colaboración entre grupos de creencias y costumbres culturales diferentes.

2. El proceso de conducción y los estilos directivos.

El **mando** es el comienzo de la acción de planes previamente desarrollados. Esta acción la realizan recursos humanos de la empresa, convenientemente motivados por los gerentes.

Éstos deben cumplir con una obligación de **liderazgo**: patrón de comportamiento de los gerentes que es diseñado para integrar los intereses y esfuerzos personales y organizacionales en busca de algún objetivo. Este patrón debe reflejar preocupación por las personas y la empresa.

La Naturaleza del Liderazgo

El estilo de liderazgo del gerente depende de la relación de elementos complejos:

El Líder: no existe un estándar, pero su personalidad debería contar con Inteligencia, confianza en sí mismo, voluntad férrea, actitud hacia las relaciones humanas y orientación hacia la realidad.

El Seguidor: Las características del personal que se conduce influyen en el éxito de la gestión. De acuerdo al tipo de personas o grupo a conducir se adoptará un comportamiento.

La Situación: El problema y su ambiente determinan el tipo de liderazgo que se necesita. Esto quiere decir que una persona podría ser líder en una situación, y subordinada en otra.

Estructuras de Liderazgo

La ejecución de esa responsabilidad de **liderazgo** se puede exhibir de diferentes formas.

Estructuras de contingencias: las características de cada situación dictan el estilo que mejor cuadre. La atención se centra en clasificar cada situación, ya que no hay un estilo óptimo válido para todas ellas.

Estructuras universales: un solo estilo apropiado para todas las situaciones. Como son personas el principal componente en la mayoría de las situaciones, consideran que un enfoque común es factible.

Clasificación Kurt Lewin (*Esquema de contingencia*) 3 estilos de liderazgo x ubicación decisoria:

1) Autocrático - autoritario: la toma de decisiones es facultad exclusiva del líder. Siempre se termina haciendo lo que el jefe quiere.

2) Participativo - democrático: acorde con la posición de los conductistas. El líder escucha a los subordinados antes de decidir, sus opiniones son tenidas en cuenta, lo que logra interesarlos por los problemas de la organización ya que perciben que pueden influir en las decisiones.

3) Rienda suelta - permisivo: trata de transferir la responsabilidad de decisiones al grupo, deja que se haga lo que el grupo quiere, sin guiarlo, ni coordinarlo, ni ordenarlo. Situación degenera en caos.

En estudios realizados en Gran Bretaña de 143 gerentes investigados, todos menos 10 empleaban los tres o más estilos, según fuera la decisión a tomar. Si era una **importante para la empresa**, tendían a ser autocráticos. Si era **importante para los subordinados**, tendían a consultar y hasta a delegar la decisión en el grupo. Cuando era **importante para ambas partes**, consultaban con los subordinados antes de tomar ellos mismos la decisión. Cuando **no era importante** para ninguna de las dos partes, los gerentes tendían a ahorrarse tiempo, decidiendo autocráticamente o promoviendo el adiestramiento permitiendo que decidieran sus subordinados.

Grilla Gerencial Blake y Mouton (*Esquema universalista*) La grilla con dos dimensiones o lados, uno se marcando: "Interés por las personas", el otro: "Interés por la Producción". Se asignan puntos que van de 1 a 9 indicando grado de interés creciente hacia uno u otro.

1-1 El gerente tiene escaso interés por las personas y por la producción.

9-1 El gerente procura eficiencia operativa sin elementos humanos.

1-9 El gerente se preocupa por los subordinados y no por la producción.

5-5 El gerente equilibrado, ceder algo de interés del trabajo por un nivel de moral satisfactorio.

9-9 El gerente busca lograr alta producción con el personal comprometido, a través de la confianza y el respeto mutuos en una situación de interdependencia. El único deseado.

Liderazgo en Niveles Organizativos según el nivel jerárquico analizado se necesitará un líder con determinadas características. En la cumbre de la organización se requieren destrezas conceptuales para establecer los objetivos básicos, la imagen de la empresa e incertidumbres del medio ambiente. Los gerentes intermedios necesitan destreza negociando, deben traducir objetivos generales y abstractos a directivas precisas para los supervisores, tratando con miembros de la organización. La gerencia de supervisión requiere habilidades y destrezas técnicas que permitan controlar el núcleo tecnológico de la organización, conciliar discrepancias y buscar soluciones.

3. Gestión de recursos humanos.

Evaluación del potencial humano. potencial humano es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras, pensar estratégicamente, aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevas y diferentes responsabilidades. Tener localizado el personal con potencial es ventaja para cubrir nuevos puestos de trabajo de cierta responsabilidad, suponiendo menos tiempo de formación, menor número de fracasos, mayor satisfacción e integración del personal y menor costo de selección. Es necesario estudiar las capacidades del individuo, ya que si se lo promueve sin estudiarlo puede demostrar no estar preparado, es el modo en que la empresa podrá utilizar lo mejor posible sus recursos humanos (fijando políticas promoción y formación), y el empleado tiene la certeza de que su potencial es tenido en cuenta y recibirá formación para un desarrollo profesional.

Formación del inventario. Se relacionan todos los datos del trabajador (experiencia, formación, éxitos y fallas, razonamiento, personalidad) y se supone lo que podrá hacer en el futuro. Suele encargarse cada departamento siguiendo objetivos y posibilidades.

Fases después del inventario. Determinado el potencial de c/trabajador, se establecen posibles puesto y sucesores potenciales, buscando el personal clave para un puesto asegurando disponibilidad – calidad del individuo para a los mas capaces darle mayor responsabilidad.

Métodos. Para determinar quién tiene el potencial. Por **expertos** (personas de confianza junto con asesores), **comisión de ejecutivos** (c/ejecutivo propone un individuo ante una vacante), **simulación de desempeño** (futuro mediante actividades de roles).

Fase final. Se parecía la capacidad de desarrollo y se cierra el informe determinando: **nivel de promoción en 5 años** (excepcionales hasta 2 puestos, destacados hasta 1, normales con mucha ayuda uno,

limitados), **análisis de capacidades gerenciales** (planificar organizar evaluar motivar...), **detección intereses** (línea de mando o staff). Cerrado el informe se toma la decisión señalando promoción, capacitación, puesto, sistema de control y comunicación.

Planificación estratégica del personal proceso para asegurar el número suficiente de personal, con las cualidades necesarias, en los puestos adecuados, para hacer las cosas más útiles y rentables económicamente. El plan de recursos humanos debe estar dentro del plan estratégico de la empresa. La planificación en las empresas necesita: 1) **fixar objetivos** 2) **analiza el presente** para compararse con la competencia 3) **hipótesis del futuro** para saber qué medidas tomar para llegar 4) **determinar línea de actuación** para fijar prioridades, plazos, personas que ayudaran, acuerdos con proveedores. Se analizan pros y contras de cada alternativa. 5) **ejecutar el plan**. 6) **seguimiento**: para no desviarse.

Para que el plan no sea irreal e inviable, principios:

- **interdependencia**: como los factores están interrelacionados se actúa sobre todos.
- **flexibilidad**: plan se adapta a circunstancias sin perder los objetivos.
- **exactitud**: en cumplir el plan.
- **economicidad**: guardar relación entre costo y utilidad.

4) Dinámica de Dirección. Motivación. Comunicación.

Una parte crítica de dirigir, es la de motivación del personal para que realice acciones procurando cumplir los objetivos de la organización. El gerente analiza distintas situaciones para determinar que recompensas específicas se establecen para satisfacer las necesidades del personal y mantenerlo motivado.

El dinero como motivador el dinero es un premio que se utilizó siempre pq satisface necesidades y da status, es el de mayor motivación x eso la dirección superior lo usa para: 1) atraer al personal y 2) motivar el desempeño.

Existen 3 tipos generales de sistemas de pagos: a) Salario Básico. b) Salario por desempeño. c) Pagos Suplementarios no relacionados con el cargo.

Comunicación intercambio de entendimiento entre dos o más personas. Para llevar a cabo su tarea el gerente debe comunicarse con subordinados y estos comunicar resultados.

La comunicación cumple, con 2 propósitos:

- medio para instrumentar plan y coordinar la acción para un objetivo común.
- medio para motivar miembros para ejecutar plan voluntariamente.

Los **clasicistas** destacan la importancia de canales descendentes por necesidad de dirigir (transmitir órdenes e ideas de superiores a subordinados estimulando la acción deseada). Tableros, avisos, manuales y folletos, red de altoparlantes.

Los **conductistas** defienden establecer canales ascendentes (subordinado a supervisor) para saber si comprendieron la información y conocer sentimientos - actitudes.

El gerente conoce objetivos lógicos y requerimientos formales, pero debe descubrir aspiraciones y necesidades de subordinados para que se cumplan los objetivos. Es responsabilidad de gerentes conocer el asunto a comunicar, la reacción que busca y a quien se dirige.

La Administración de una Organización debe compartir información con el personal y el público, desarrollando comunicación bilateral con canales ascendentes y descendentes entre superiores y subordinados. Tramitar quejas individuales, asesoramiento, red de rumores o soplones, entrevista de despedida.

TEMA 10: El Control.

1. Concepto. Tipos. Control de Gestión.

Evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado. Desvíos que serán corregidos mediante un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. Ósea controlar es regular actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización.

En las organizaciones, el control puede ser de tres tipos:

- **Físico:** la sanción afecta al cuerpo humano. (control coercitivo)
- **Material:** hay recompensas para logro de objetivos, que no se dan cuando no se alcanzan objetivos. (control utilitario) y su principal símbolo es el dinero.
- **Simbólico:** busca obediencia mediante adhesión de individuos a un credo-idea-símbolo (control normativo)

La rigurosidad crece a medida que se pasa del control simbólico al material, y del material al físico.

Elementos del Control es un subsistema dentro del Sistema Administrativo, tiene 4 elementos:

1. característica/atributo a controlar. de las operaciones del sistema se seleccionan relevantes así dan pauta del funcionamiento total del sistema.
2. mecanismo-sistema sensor, que sea capaz de medir el atributo bajo control.
3. red de comunicación que vincula el instrumento de control con el grupo de control.
4. unidad de control que compare lo planeado con lo ejecutado, detectando magnitud y sentido de desvíos.

Tipos de Control

Simple-Interno: pautas sobre operaciones rutinarias y controles por oposición de intereses, se localiza en cargos inferiores. Dentro tiene "Normas de Control Interno" prescritas para preservar patrimonio vigilando bienes y actividades. Requiere tres tipos de controles:

- Por "oposición de intereses": distribuye la responsabilidad de un proceso en tramos, al terminar un tramo termina la responsabilidad del que entrega y comienza la del que recibe.
- Por "Procesos": controla un punto específico de la tarea, por vía jerárquica.
- Por "Normas de Procedimientos": detallada para realizar la tarea, busca crear una estructura de normas para evitar actuación negligente.

Operativo-por Realimentación: existen pautas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de ellas se determina una acción correctiva para que el proceso vuelva a los límites de tolerancia fijados.

Superior-Gerencial: no está sujeto a pautas preestablecidas, al recibir información va tomando las decisiones que fijan los cursos de acción.

Relación con el planeamiento todos los sistemas de información utilizados como control, permiten una evaluación del cumplimiento de los planes actuales y poder ajustar, con una nueva acción de planificación.

Control de gestión. Se encarga de evaluar actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos. El organigrama diseña un modelo que asigna a cada sector una función en el proceso de control. Hay grupos de control superior que reúnen información de sectores dependientes de gerencias actuando como sensores de datos para el control. Existe una auditoría operativa que controla gerencias. Cada gerente controla sus subordinados.

2. Diseño del sistema de control. Técnicas.

El Control es información, si se quiere controlar se debe tener "canales de comunicación" que brinden información para controlar: 1. **Contacto personal** (inspección ocular visitando rutinariamente o de sorpresa) 2. **Informes escritos** (permiten conocer estado de actividades y resultados) 3. **Informes verbales** (sobre conversaciones o reuniones) 4. **Informes de control** (surgen comparando resultados obtenidos y esperados) 5. **Informes de excepción** (realizados cuando hay desviaciones significativas)

3. Proceso de control. Instrumentos de medición.

¿Como se controla? El **Nivel Inferior** controla mediante contacto personal y canales informales. El **Nivel Medio** ajusta su comportamiento a parámetros fijados por Dirección Superior recibiendo información por vía jerárquica. Revisa personalmente problemas que salen de normas y resuelve. Pero no interviene en todo el proceso como Nivel Inferior. **Nivel inferior y medio**, controlan diario, inferior detalles ínfimos del proceso, medio desvíos de estándares fijados. La **Dirección Superior** usa informes periódicos, globales, por categorías, reuniones con jefes departamentales, contacto personal por visitas, e informes de auditoria operativa.

¿Qué Se Controla? **Los Bienes** (preservar integridad con custodia manteniendo su rendimiento evitando mal uso de recursos materiales-inmateriales) **Las Personas** (integrantes de la organización ligadas por nexos jurídicos, mantiene puestos cubiertos para actividades eficientes). **Las Actividades** (principales para consecución de fines, y conexas que ayudan a las otras cuidando las condiciones para que se desarrollen)

Instrumentos de medición. Indicadores de gestión (evalúan desempeño de distintas áreas) Auditorias (revisiones detalladas de procesos para ver eficiencia y eficacia) Encuestas (juntan información sobre percepción de actores de la organización) Análisis de datos (recopila y analiza datos buscando patrones para tomar decisiones) Evaluaciones de desempeño (de empleados)