

Tema 6: Procedimientos Administrativos

Elementos y características de los sistemas administrativos

Una vez definida la estructura de la organización, cada uno de los componentes sabe “Qué” es lo que deben hacer, pero para que sea posible desarrollar la actividad falta saber “Cómo” y “Cuándo” lo deben hacer. De lo contrario pueden surgir muchos problemas de coordinación.

Entonces el análisis de sistemas y procedimientos se encarga de desarrollar los mejores métodos de trabajo para aplicar en los sistemas administrativos.

En el “Análisis de Sistemas Administrativos”, la unidad básica de análisis es la “tarea o conjunto de tareas” que conforman un circuito. Se enfoca en un grupo de tareas homogéneas y repetitivas, examinando la actuación de cada sector en los procesos. El producto obtenido es un gráfico que representa el flujo de la información por los distintos sectores (que es el Cursograma); y un Manual de Procedimientos que describen cómo y cuándo los sectores ejecutan las tareas del circuito.

Relación entre Estructura y Sistemas

Los enfoques estructurales y de sistemas son complementarios, y cada uno busca formalizar e implantar un plan de organización eficiente.

Los casos concretos en que se presenta la interacción entre estructuras y sistemas para que se desarrollen programas coordinados son:

- Para configurar sistemas de información administrativos, es necesario tener una idea de la estructura en la que se van a utilizar.
- Teniendo en cuenta la división estructural de funciones, se puede dar seguridad al movimiento de los bienes y control de las erogaciones
- Para poder implementar sistemas es necesario contar con una estructura que cumpla las tareas previstas al diseñar el sistema.

Requisitos del Diseño del sistema administrativo

Un sistema administrativo debe atender la ejecución de las actividades en función de los objetivos y debe asegurar el flujo de información para toma de decisiones. Para lograr eso, el sistema debe cumplir con los requisitos de:

- **Efectividad**: que el sistema administrativo haga posible que se interrelacionen los distintos sectores de forma que las tareas se realicen en tiempo y forma para lograr los objetivos.
- **Eficiencia**: que es realizar las tareas en menor tiempo y al menor costo posible
- **Calidad**: Se refiere a las especificaciones técnicas del producto o servicio, y a aspectos como la consistencia, duración o confiabilidad.
- **Creación de valor**: indica que lo importante es detectar primero las necesidades y deseos del cliente como base del diseño de los productos y servicios. Creamos valor aumentando el beneficio que percibe el cliente o disminuyendo el precio
- **Transparencia**: significa que los administradores deben promover las buenas relaciones con los clientes, los proveedores, los empleados y la sociedad. Esto se puede lograr mediante el libre acceso a la información sobre cuestiones sensibles de la empresa.

Pautas de Control Interno

El control interno es un sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones, atendiendo a los objetivos y valores de la organización y buscando obtener:

- **Eficiencia operativa**: que es elegir la alternativa que produzca el mejor resultado con una cantidad de recursos dados.
- **Confiabilidad de la información**: es la exactitud y la veracidad de los datos de la contabilidad. También la información debe cumplir con Claridad, Relevancia, Oportunidad y Pertinencia.
- **Protección del patrimonio**: que es proteger a los fondos líquidos, las mercaderías, los bienes de uso, las cuentas a cobrar, y demás bienes incluidos en las operaciones de la empresa.

El impacto del cambio tecnológico

La tecnología disponible permite construir sistemas cada vez mayores y produce cambios en la organización, a través de las redes y las comunicaciones.

En general la informatización de los sistemas administrativos está asociada a:

- Operaciones más rápidas y ejecutadas simultáneamente.
- Mayor capacidad de archivo de información y mayor facilidad de acceso a ellos.
- Eliminación de los soportes físicos de la información.
- Mayor capacidad transmisión de datos.
- Controles automáticos de las actividades.
- Redistribución de la carga del trabajo dentro de la Organización.
- Apoyo a los empleados en la ejecución de sus tareas.
- Mayor y mejor información para la toma de decisiones empresarias.

Otras consecuencias del uso de las tecnologías de la información son:

- La aparición de nuevas funciones especializadas dentro de las organizaciones (expertos en seguridad informática).
- La sobrecarga de información disponible en las bases de datos. Se requiere mayor tiempo para enterarse de las nuevas tecnologías.

Las empresas que puedan superar esas consecuencias son las que tienen ventajas sobre sus competidores.

Diagramas y Manuales

Concepto cursogramas

Los cursogramas o diagramas de procesos son las herramientas usadas para representar esquemáticamente a los sistemas administrativos.

Sirven para captar la totalidad del sistema para facilitar su comprensión, y representan esquemáticamente a los sistemas administrativos de la organización.

En estos gráficos se muestran:

- receptores o productores de información.
- Los límites que el analista fijó para su sistema
- Los procesos a los que son sometidos los datos
- Los soportes físicos donde se archiva la información.
- y una breve descripción de los procesos que se representan gráficamente.

Limitaciones

Las limitaciones de los cursogramas son que en el diagrama no se muestran todos los detalles de un sistema.

- No se considera el factor “Tiempo”.
- No se puede ver la “Carga de Trabajo”.
- No se establecen las relaciones de jerarquía entre los sectores o personas
- El panorama que brinda el gráfico es muy general y por eso no se lo puede emplear como herramienta única

Tipos de cursogramas

Según los sistemas que representan, los diagramas pueden ser actuales o propuestos. Representa un sistema actual cuando agarra una realidad actual y la esquematiza. Es propuesto cuando plantea una situación ideal.

Puede generalizarse diciendo que hay dos tipos básicos: Los cursogramas y los diagramas de encadenamiento sectorial.

El cursograma es el más completo. Además de los sectores y procesos se incluyen los soportes de la información, y se mencionan los detalles del proceso que son necesarios para poder tener una visión amplia del sistema.

El diagrama de encadenamiento sectorial es más simplificado que el cursograma, sólo se grafican los sectores y los procesos, con breves comentarios.

Concepto de Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un conjunto de normas que explica en forma literal el desarrollo de los procesos administrativos.

Debe explicar:

- cómo se ejecutan los procesos y controles;
- quiénes son los encargados de efectuarlos;
- cuando deben ser realizados;
- los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados;
- qué tipo de información, cómo y dónde se conserva.

Existe un MANUAL por cada rutina administrativa, con un capítulo para la intervención de cada sector en esa rutina.

Sus Funciones son:

- Transmitir a los responsables las normas establecidas,
- explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento a implementar.
- ser una fuente de consulta para resolver situaciones específicas,
- Permitir mayor flexibilidad en la distribución del personal
- Facilitar la capacitación del personal

- Ser una referencia que proporciona la versión oficial de la compañía
- Permitir la solución uniforme de problemas similares
- Ser una versión escrita de la evolución de los procedimientos en la organización.

Tienen dos principales limitaciones: que no son utilizados en la práctica por el personal y que usualmente están desactualizados.

Tema 7: Sistemas Operativos o Transaccionales

Los sistemas operativos son aquellos que concretan las operaciones básicas de una organización:

- **abastecimiento**: la compra de insumos
- **conversión**: la transformación de esos insumos
- **finanzas**: la adquisición y administración de fondos
- **ventas**: la venta y la distribución de los bienes o los servicios
- **administración de personal**: la incorporación y gestión de los empleados

Donde el sistema de “abastecimiento” provee al de “conversión” de los recursos materiales necesarios para producir los bienes o servicios.

El sistema de conversión alimenta al de “ventas”, que es el que se encarga de que los bienes o servicios estén disponibles en el mercado.

El sistema de ventas alimenta al sistema de “finanzas”.

El sistema de “administración de personal” se ocupa de proveer a todos los sistemas de los recursos humanos para el desarrollo de las distintas actividades.

Sistema de abastecimiento. Características. Pautas de diseño

El sistema de abastecimiento cumple la función de adquirir los insumos que se utilizan en la empresa, (materias primas, como maquinarias, equipos de laboratorio, de oficinas o edificios).

Descripción del Proceso

El proceso abarca desde el momento en que se detecta la necesidad de compra hasta que el pedido ingresa a la organización y se registra contablemente. Se inicia con el Control de los INVENTARIOS detectándose la falta de los insumos y se informa al Departamento de Compras.

La siguiente actividad es seleccionar el proveedor, consiste en enviar los pedidos de cotización, analizar los presupuestos y elegir el que ofrece las mejores condiciones.

Por último, la recepción del pedido consiste en controlar la orden de compra con el remito y actualizar el stock.

Pautas para el diseño

En el diseño del sistema de abastecimiento se debe tener presente el control interno en cuanto a la separación de funciones entre quienes realizan el manejo físico de los bienes, los que hacen la gestión de compras y los que se ocupan de su registro, para evitar irregularidades.

Sistema de conversión. Características. Pautas de diseño

Los insumos o recursos incorporados en el sistema de abastecimiento se transforman en productos o servicios en el sistema de conversión.

En el diseño del proceso de producción hay que considerar:

- El costo para obtener el producto, en términos de materiales, mano de obra y gastos indirectos.
- La calidad que es la medida en que el producto o el servicio satisfacen las necesidades del cliente.
- La entrega que es la habilidad de llegar al consumidor en el momento y lugar adecuados.
- La flexibilidad que es cómo el sistema de producción se adapta a los requerimientos de la demanda y a las estrategias de la organización.
- La confiabilidad que es la probabilidad de que el producto o servicio se desempeñe de manera satisfactoria.
- La perdurabilidad que está reflejada en la vida probable del sistema de producción.
- La seguridad del sistema que es la preservación de los recursos.

Descripción del proceso

Para elaborar un bien tangible se necesitan tres conjuntos de elementos: la mano de obra, las máquinas y las materias primas; y el producto es el resultado de sus interacciones.

El proceso de producción comienza con la planificación de la producción, donde se determinan las cantidades a producir y se emiten las órdenes de producción.

El control de calidad consiste en revisar la producción y dejar constancia de la calidad de los productos.

El control de inventarios es informar sobre las necesidades de reposición y actualizar las fichas de stock.

El control de producción se realiza con los informes de control de calidad.

Pautas para el diseño

En el diseño del sistema se deben tener presentes las necesidades de control interno en cuanto a la separación de funciones entre los que realizan la programación de las

operaciones, la parte técnica que las ejecuta, los que controlan la calidad, los que controlan la producción y los que realizan el registro contable.

Sistema de ventas. Características. Pautas de diseño

Principales características:

En el sistema de ventas se pueden diferenciar, por un lado, la venta que abarca desde que el cliente solicita el producto o servicio hasta que dispone de él, y por otro, la distribución, que es la que hace llegar los productos al consumidor.

Descripción del proceso

La primera actividad del proceso es la recepción del pedido y la verificación de existencias, luego se envía una nota de pedido al sector Administración de Ventas.

Después se hace la valorización de la nota de pedido.

Después se otorga el crédito en el sector de créditos y cobranzas.

Después la preparación y despacho del pedido consisten en confeccionar el remito, dar de baja a las mercaderías del stock, preparar el pedido y despacharlo; las mercaderías se entregan al cliente, que firma el remito.

La siguiente actividad es la facturación y el registro.

Pautas para el diseño

En este sistema se deben tener en cuenta las necesidades de control interno en cuanto a la separación de funciones entre aquellos que realizan la nota de pedido y verifican las existencias, los que otorgan el crédito, los que despachan la mercadería y el que factura y registra la venta.

Sistema de administración de personal

Principales características

Comprende todas las actividades para satisfacer los requerimientos de recursos humanos.

Las actividades que están comprendidas en el sistema son:

- la incorporación de los recursos humanos
- su administración
- y su mantenimiento dentro de la organización.

Su característica principal es que se trata de un sistema de “apoyo” al resto de los sistemas operativos.

Descripción del Proceso

El proceso inicia con el Reclutamiento del Personal, con la finalidad de incorporar a las personas idóneas para el desarrollo de las distintas funciones solicitadas.

Sigue la selección, que consiste en establecer cuál de los candidatos satisface mejor el perfil para ocupar el puesto.

Luego comienza con el adoctrinamiento.

Luego la administración de legajos, administración de remuneraciones y liquidación de haberes.

La Evaluación de Desempeño, califica a cada empleado en el desarrollo de sus tareas.

Las actividades de Capacitación y Desarrollo instruyen al empleado para mejorar su formación profesional.

Pautas para el diseño

La atención debe concentrarse en los procesos de administración de legajos y la liquidación de haberes.

Por principios de Control Interno, deben separarse las funciones entre los que realizan la administración de los legajos, el control de la asistencia, la liquidación de los haberes, la autorización del pago, el pago propiamente dicho y la registración contable de los sueldos.

Sistema financiero

Principales características

El sistema financiero tiene como objetivo administrar el capital de la organización.

La administración financiera debe concentrarse en optimizar el grado de liquidez y de solvencia.

Las diferencias que se producen entre los ingresos y los egresos dan origen a la adopción de medidas que tienen que ver con la inversión (si el flujo de ingreso es mayor que el de egreso) y con el financiamiento (si el flujo de ingresos es menor que el de egresos).

El proceso de cobranzas comprende las actividades necesarias para la cancelación de los créditos otorgados por la venta de los bienes o servicios que produce la organización.

El proceso de pagos incluye todas las actividades necesarias para cancelar las obligaciones contraídas en la compra de los recursos materiales para la Organización.

Tema 8: Planificación estratégica

Evolución del concepto de Planeamiento

Planificar consiste en analizar situaciones futuras, seleccionando los cursos de acción más convenientes para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La planificación consiste en realizar un diagnóstico sobre situaciones que se espera que sucedan. Luego de obtener el diagnóstico, se lo analiza, se selecciona el curso de acción más conveniente y se toman las decisiones para encarar ese curso de acción.

El planeamiento pasó por muchas fases evolutivas debido a las transformaciones del ambiente económico y a la complejidad en los problemas de los negocios.

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

- **Etapas de presupuestación y planeamiento financiero:** Donde se ve al planeamiento como un problema exclusivamente financiero y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar ingresos, rentabilidades, costos y exigencias de capital.
- **Etapas de planeamiento estático y unidimensional:** Donde el análisis que se realiza es estático porque se enfoca en las posibilidades del presente basados en datos del pasado; y es unidimensional porque se analiza solamente la dimensión actual. Un planificador que se encuentre en esta etapa, confeccionará un análisis de negocios, mencionando las necesidades de inversión o de obtención de los fondos, pero no contemplará cambios, movimientos adicionales o sustracciones.
- **Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios (business planning):** El planeamiento en esta etapa tiene en cuenta todas las variables del mercado, las analiza y va modificando sus objetivos y estrategias a medida que pasa el tiempo.
- **Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa:** El planificador en esta etapa, además de ser multidimensional y dinámico, también es creativo, entonces se esfuerza por descubrir nuevas maneras de satisfacer las necesidades de sus clientes, o de crear nuevos métodos para competir en el mercado. Siempre está mirando hacia el entorno de la organización, buscando constantemente crear nuevas opciones.

- **Administración Estratégica**: Donde el planeamiento ya no se realiza sólo una vez al año para responder a los problemas del momento, sino que los planes estratégicos marcan el rumbo de toda la empresa.

Estrategia: es la adaptación de los recursos de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos. Es básicamente el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

La estrategia tiene 4 componentes:

- **Ámbito producto-mercado**: que es donde la empresa puede desarrollar su estrategia, en todos los mercados y para todos los productos existentes.
- **Un vector crecimiento**: que son los cambios que se planean realizar en el ámbito producto-mercado.
- **Ventajas competitivas**: que son las fortalezas competitivas de la empresa.
- Sinergia, o aptitud de la empresa para triunfar en una nueva actividad.

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como un todo formado por cuatro elementos:

- **Visión**: es lo que espera el dueño del futuro de la organización.
- **Posicionamiento**: para la empresa y sus productos en la mente del consumidor. Debe elegirse el tipo de consumidores y lograr ocupar un lugar en su mente con los productos o servicios de la empresa.
- **Plan**: A partir de las metas de la organización es posible formular el “Plan Estratégico”.
- **Patrón Integrado de comportamiento**: quiere decir que todos los integrantes de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de ella.

Estrategia implícita vs. Estrategia explícita

Estrategia implícita: se puede decir que surge por accidente, a lo largo del tiempo y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo.

Estrategia explícita: implica que en primer lugar se forme en la mente del dueño y que éste la desarrolle con el conjunto del equipo gerencial.

Niveles de la Estrategia

Los tres niveles de una estrategia son:

- **Nivel 1/Estrategia corporativa**: Es la de más alto nivel. En la que se decide que negocio desarrollar y cuáles negocios eliminar.
- **Nivel 2 /Estrategia de negocios**: Cómo se van a manejar el negocio, los productos a desarrollar, etc.
- **Nivel 3 /Estrategias funcionales**: Son las correspondientes a las distintas áreas funcionales.

Restricciones al Planeamiento Estratégico

Los elementos que dificultan la formulación de estrategias son los siguientes:

- **Las previsiones deben ser ajustadas**: cuando resulta muy difícil prever los límites de error que contienen las previsiones, los planes fracasan.
- que las operaciones repetitivas no sean tan repetitivas como parecen debido a la intervención de los seres humanos.
- **Resistencia al cambio**: cuando mayor cantidad de detalles tengan los planes tendrán menos flexibilidad. Por eso debe crearse un ambiente de continua adaptación a las nuevas circunstancias.
- **Gastos del planeamiento**: Los gastos incurridos en el planeamiento deben ser menores que los beneficios que éste nos aporta.
- **Velocidad y exactitud**: el planeamiento consume mucho tiempo y el plan podría llegar demasiado tarde
- **Asfixia a la iniciativa individual**: Al utilizarse planes tan detallados que puedan contemplar casi todas las situaciones, la persona que debe cumplirlos tiende a perder la iniciativa.
- **Factores estratégicos limitativos**: En toda organización existen siempre elementos claves que pueden limitar a la actividad de definir estrategias y planes.

Interacción estratégica, estructura, cultura

Estrategia estructura y cultura son los tres pilares que se deben trabajar para que las empresas tengan flexibilidad.

La Cultura en una organización está formada por el conjunto de maneras tradicionales con las que los miembros de la organización actúan frente a las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan.

Las Estructuras funcionales pueden ser más fácilmente adaptadas en función de cambios exigidos por la Estrategia.

La Estructura, Cultura y Estrategia se van influyendo mutuamente. Se define un enfoque estratégico y a partir de allí se va formando una Estrategia que influye sobre

la Cultura y la Estructura de la empresa, y estos dos factores, a su vez, se influyen mutuamente e incluso determinan si Estrategia funciona o no.

Tema 9: La dirección

Tarea directiva y roles de la dirección

Naturaleza y elementos de la conducción

Los gerentes más clásicos tienden a retener la autoridad y a desarrollar planes que regulen estrictamente a los subordinados. Los gerentes de orientación conductista tienden a compartir la autoridad y a permitir la intervención de subordinados en el planeamiento de las 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.

Pero no siempre puede comprenderse el comportamiento humano ni pronosticarlo con precisión, sin poseer un conocimiento de las culturas en que se desenvuelve ese comportamiento.

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.

Debe desarrollarse un clima de trabajo que facilite la colaboración entre grupos de creencias y costumbres culturales diferentes.

El proceso de conducción y los estilos directivos

Se puede definir al estilo de conducción como un patrón de comportamiento de los gerentes, diseñado para integrar los intereses y los esfuerzos personales y organizacionales para cumplir algún objetivo.

La Naturaleza del Liderazgo: Los estilos de liderazgo de los gerentes se forman relacionando varios elementos:

- El líder en si: las características de su personalidad (Inteligencia, confianza, voluntad férrea, actitud hacia las relaciones humanas y orientación hacia la realidad, etc).
- Los seguidores: porque las características del personal que conduce influyen en la gestión.
- La situación: porque el problema y su ambiente estructuran el tipo de liderazgo que se necesita.

Estructuras de Liderazgo

Pueden dividirse en dos tipos:

- **Estructuras de contingencias**: donde las características de cada situación dictan cual es el mejor estilo, entonces la atención se centra en clasificar las situaciones, ya que no hay un solo estilo válido para todas las situaciones. En el esquema contingente, el líder actúa de acuerdo al tipo de decisión, y al tipo de grupo a liderar, eligiendo el estilo que mejor se adapte.
- **Estructuras universales**: estas estructuras implican que hay un sólo estilo apropiado para todas las situaciones. En el esquema universal se usa una grilla con dos lados, uno de "Interés por las personas", y el otro de "Interés por la Producción". Se asignan puntos que van de 1 a 9, que indican el grado de interés hacia las personas o la producción. Sobre esa base se clasifican los estilos. Pero el unico estilo de liderazgo deseado es el de maximo interes por las personas y por la produccion.

En el esquema de contingencia hay tres estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y de Rienda Suelta.

- **Estilo Autocrático**: la toma de decisiones es exclusiva del líder. Y siempre se termina haciendo lo que el jefe quiere.
- **Estilo democrático**: el líder escucha a sus subordinados antes de decidir, y sus opiniones son tenidas en cuenta.
- **Estilo Rienda Suelta**: trata de transferir la responsabilidad de las decisiones al grupo, sin guiarlo, ni coordinarlo, ni ordenarlo.

Liderazgo y Niveles Organizativos

Dependiendo de la parte de la organización que se analice se requieren distintas habilidades para ser líder en la alta dirección, la gerencia intermedia o el nivel supervisor.

Las situaciones de liderazgo en la alta dirección de la organización requieren habilidades conceptuales para establecer los objetivos básicos y la imagen de la empresa.

Las gerencias intermedias requieren destrezas de negociación, porque su trabajo consiste en interactuar con los miembros de la organización y con las unidades al margen de su área inmediata de autoridad.

La gerencia a nivel de supervisor requiere más habilidades técnicas para permitirle controlar el núcleo tecnológico de la organización.

Gestión de recursos humanos

Evaluación del potencial humano: El potencial humano es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras y tener predisposición para asumir nuevas responsabilidades. Una persona que tiene potencial tiene capacidad para pensar estratégicamente.

Tener personal con potencial significa tener ventajas para cubrir nuevos puestos de trabajo con cierta responsabilidad.

Formación del inventario del potencial humano: Se trata de hacer una relación de todos los datos del trabajador y actualizarlos, y luego se hace un estudio sobre lo que puede ser capaz de hacer en el futuro.

Métodos para determinar quién tiene el potencial

Método de la evaluación por expertos: donde se nombra un comité compuesto por personas con conocimientos de la empresa. Y ellos recopilan la información y emiten un informe de cada empleado

Método de la comisión de altos ejecutivos: donde cada ejecutivo expone la información que tiene de su personal para elegir al más adecuado.

Método de las simulaciones de los futuros desempeños: donde se evalúan una serie de ejercicios que son observados por profesionales, que luego emitirán un informe

Fase final de la gestión:

- **Apreciación de la capacidad de desarrollo:** donde se determinan:

- 1) El nivel de promoción de las personas que tienen el potencial
 - 2) Análisis de sus capacidades gerenciales.
 - 3) Detección de intereses profesionales.
- **Toma de decisiones:** donde la empresa toma una decisión, y a los que se les considera válidos, se les informa de lo que se planea hacer con ellos.

Planificación estratégica del personal

Es el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal, con las habilidades necesarias, en los puestos adecuados para hacer las cosas más útiles y rentables económicamente.

Fases de la planificación de los recursos humanos:

- 1) Autoanálisis
- 2) Evaluar la organización del trabajo.
- 3) Previsión: especular cómo será la empresa en el futuro.
- 4) Establecimiento de los objetivos.
- 5) Programación de las acciones que se deben llevar a cabo por la planificación.
- 6) Ejecución.
- 7) Seguimiento.

Dinámica de la dirección. Motivación. Comunicación.

Una parte crítica de la dirección, es la motivación del personal para que realice acciones para alcanzar los objetivos de la organización.

El Gerente quiere que las personas se identifiquen con la empresa y trabajen eficientemente para lograr sus objetivos. Y para eso debe determinar que recompensas establecer para mantener al personal motivado.

El Dinero como motivador

La organización debe seleccionar las retribuciones que puedan satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores, comunicar claramente la relación entre desempeño y recompensa, administrando el sistema de retribuciones de manera coherente y equitativa.

Comunicación.

Se necesita la comunicación para transmitir intenciones e intercambiar información.

La comunicación cumple, como mínimo con dos propósitos:

- En primer lugar, es el medio por el cual puede formarse un plan para cumplir un objetivo común.
- En segundo lugar, es el medio por el cual se puede motivar a los miembros de una organización para ejecutar ese plan.

Entonces es necesario establecer un término medio entre una comunicación totalmente estructurada y otra totalmente libre. Por eso en el ámbito de la empresa debe desarrollarse la comunicación bilateral mediante el establecimiento de canales ascendentes y descendentes entre superiores y subordinados.

Tema 10: El control

Concepto. Tipos de control. Control de Gestión

El control puede definirse como la evaluación de una acción, para detectar posibles desvíos de lo planeado. Con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización.

Elementos del Control:

Elementos que componen el Subsistema de control:

- Una característica, atributo o condición a controlar. (Norma, Plan, Conducta).
- Un mecanismo o sistema sensor.
- Una red de comunicación que vincula al instrumento de control con el grupo de control.
- Una Unidad de Control, que detecte los desvíos.

Tipos de Control: se pueden distinguir tres tipos de control:

- **El control simple o interno:** Es el tipo de control que se establece sobre las operaciones rutinarias y se utiliza en los niveles inferiores de la pirámide de cargos y funciones.
Un "Sistema de Control Interno" requiere la aplicación de tres tipos de normas:
 - 1) El Control por "Oposición de Intereses". Donde se distribuye la responsabilidad de un proceso total, en tramos, de forma que al terminar un tramo finaliza la responsabilidad del que entrega y comienza la del que recibe.
 - 2) El Control por "Procesos" en puntos específicos de la tarea total.
 - 3) Las "Normas de Procedimientos" detalladas para ejecutar determinadas tareas. Su propósito es crear una estructura de normas para evitar la actuación negligente.
- El control operativo o por realimentación: que se caracteriza por la existencia de pautas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de esas pautas se realiza una acción correctiva para que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los límites fijados.
- El control Superior o Gerencial: que no está sujeto a pautas preestablecidas, sino que como consecuencia de la información recibida se van tomando las decisiones que fijan las políticas o futuros cursos de acción.

Un sistema de control se logra basándose en un " Manual de Control Superior " que debe tener:

- Los cuadros y gráficos que fueran diseñados para la organización.
- La designación de los responsables de reunir y presentar la información.
- El cronograma de preparación, presentación y circulación de todos los instrumentos informativos que forman el "Manual".

La información se clasifica dividiendo la actividad de la Organización en áreas definidas

Las posiciones o categorías en que se divide a una empresa son cinco:

- 1) **Posición Comercial**: la información referente a las ventas y los costos de comercialización.
- 2) **Posición Operativa**: los datos vinculados a la actividad industrial, comercial o de servicios.
- 3) **Posición Económica**: Se refiere a la situación en cuanto a ganancias y pérdidas, estados de resultados mensuales, anuales, de costos y utilidades por rubros, etc.
- 4) **Posición Financiera**: los datos referidos a las disponibilidades monetarias, origen y aplicación de fondos, presupuestos de caja, etc.
- 5) **Posición Patrimonial**: la información referida a los activos y pasivos de la Organización, los índices de solvencia, balances de períodos intermedios, etc.

Relación entre el planeamiento y el control

En resumen, todos los sistemas de información utilizados como control, permiten una evaluación del cumplimiento de los planes actuales y efectuar un ajuste, mediante una nueva acción de planificación.

Diseño de un sistema de control. Técnicas.

El Control es básicamente información, y la persona que quiere controlar debe tener establecidos "CANALES DE COMUNICACIÓN", para que llegue a ella la información que hace al control. Entonces se deben diseñar al menos cinco tipos de canales de información para controlar:

- **Contacto Personal**: Es la forma más simple, la inspección ocular, que a su vez puede tener dos formas: visita rutinaria o concurrencia sorpresiva.
- **Unidades Especializadas**: Unidades de organización especialistas que realizan programas de control periódico en distintas áreas de la organización.
- **La Vía Jerárquica**: se refiere a que la información para el control llega por la comunicación que cada supervisor recibe de sus subordinados.
- **La Vía Informal**: es información que se transmite por canales no estructurados, pero que igual ayudan a tener un mejor control. Es una fuente "Secundaria" de información para control.
- **La Vía Funcional**: son departamentos que tienen por función recopilar, ordenar y presentar información. Estas Unidades son eminentemente Sensoras, su objetivo es producir información para el control.

El proceso de control. Instrumentos de medición.

Cómo se controla:

El Nivel Inferior: controla basándose en el contacto personal y ayudándose por canales informales, según la personalidad del supervisor.

El Nivel Medio: debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados por la Dirección Superior, para eso recibe información por la vía jerárquica.

En los dos casos, nivel inferior y medio, la frecuencia del control es DIARIA.

El contacto personal y la vía informal son más frecuentes en el nivel inferior y más cerrados en el nivel medio.

La Dirección Superior usa, además de los informes periódicos, otras tres fuentes de información para control:

Las reuniones con sus jefes departamentales, el contacto personal y los informes de auditoría operativa que comunican el cumplimiento de las normas.

Qué se controla:

Los elementos que se controlan son tres:

1) Los Bienes de la organización: para preservar la integridad de los bienes y obtener el máximo rendimiento.

Es el control sobre los recursos que posee la organización para que pueda cumplir sus objetivos.

El control tiene una doble faz:

1) es un conjunto de normas de control interno para asegurar que se cumple con mínimos recaudos para su custodia y movilización

2) es un sistema informativo que contiene datos de cada una de las categorías de bienes existentes.

2) Control sobre las personas integrantes de la Organización: este control trata de mantener todos los puestos cubiertos para que las actividades se desarrollen fluidamente.

Este control tiene tres facetas:

1. es un conjunto de normas para determinar la cantidad y calidad del personal necesario y para determinar la forma en que será incorporado.

2. es un reglamento interno que reúne todas las disposiciones para regular la relación entre la organización y su personal.

3. es un sistema de evaluación individual del desempeño que posibilita un mejor control sobre la eficiencia del personal.

3) Control de las actividades desarrolladas por la Organización para el logro de sus objetivos.

El control sobre las actividades es:

- 1) Un conjunto de normas de control interno que regulan la realización de cada operación de forma individual.
- 2) Un sistema informativo que reúne datos sobre el resultado del conjunto de operaciones.

Instrumentos de medición o de control:

Son el soporte físico que se utiliza como vehículo de la información para el control. Se clasifican en:

- Instrumentos de control de progreso: alertan sobre el momento en que es necesaria una decisión. Pueden ser:

- a) La Agenda
- b) Los Archivos de comprobantes o carpetas
- c) Las planillas de asuntos en trámite
- d) Los gráficos de control de progreso

- Instrumentos informativos de control propiamente dichos: estos atienden a cómo se desarrolla el proceso. Pueden ser:

- a) Los reportes diarios o informes de actividad diaria
- b) Las planillas o formularios informativos
- c) Los gráficos
- d) Los informes de auditoría operativa