

Tema 1

La **Administración** podría ser concebida, entonces, como una **CIENCIA** que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta; ésta es la actividad que se desarrolla en *las universidades*.

La **TÉCNICA de la administración**, que trata de conducir a los objetivos fijados, generando las aplicaciones de las distintas herramientas existentes para su consecución; tal lo que se desarrolla en las empresas.

Método empírico: este método ha sido desarrollado por ciertos autores de administración basados en una notable experiencia realizada generalmente en el campo profesional como consultores o asesores. Operativamente consta de los siguientes pasos:

- a) enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen;
- b) categorización de las organizaciones según sus aspectos;
- c) clasificación por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, particularidades y diferencias.

Método analítico: es mucho más profundo que el anterior. No utiliza solamente la observación de los hechos, principal atributo del método empírico puro, sino que además incluye la deducción y el aporte interdisciplinario. Analiza a las organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras ciencias y, en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno.

Simultáneamente con la estructura del objeto de estudio, este método procede a efectuar la prueba de consistencia, comparándolo con los objetos de otras ciencias y demostrando en cada caso que son distintos en función de las características diferenciales analizadas.

Características de las empresas

1) es un grupo humano con caracteres de institución social, según la definición que de ésta hacen la antropología y la sociología. Se diferencia de los grupos humanos, objeto de estudio de la sociología, por las características que se citan a continuación (punto 2 en adelante). Las culturas y subculturas que conforman a esta institución social tienen particularidades que la alejan del objeto de estudio de la antropología.

2) es una institución social, en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista; esto quiere decir que tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones también comunes;

3) la particularización de cómo se fijan las metas está asociada a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos;

4) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, pero racional y consciente, en función de la coordinación individual y grupal.

He aquí una de las características distintivas de los grupos humanos corrientes

5) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, pero coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo.

6) dentro de este grupo existe la posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de cualquiera de los miembros.

7) esta institución social cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros. Estas relaciones de estructura son relativamente estables en el tiempo.

8) esta institución social está influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente o contexto, al cual, por su parte, también influye.

9) esta institución social no persigue exclusivamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son sólo un tipo entre las muchas organizaciones que existen.

10) dado que el Estado y las organizaciones de su órbita se pueden incluir por sus características dentro de lo descrito en los nueve puntos citados, concluimos que se encuentra dentro del campo de estudio de la administración, aunque por sus particularidades, en una subrama denominada administración pública.

Tema 2

Sistemas: un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos con un objetivo determinado.

El Entorno: este elemento puede ser enfocado desde dos niveles:

- a) El macro - entorno mundial, nacional o regional, referente a los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos que afectan o pueden afectar a la organización.
- b) El ramo del negocio de la organización, con su mercado actual y potencial, sus rasgos económicos, (Costos, márgenes, etc.), sus características tecnológicas, sus condiciones competitivas, sus regulaciones, etc.

Este Entorno incluye **actores** que se relacionan específicamente con la Organización; estos **actores** son:

- a) Los clientes, que reciben los bienes o servicios que produce o presta la Organización.
- b) Los propietarios de la Organización, (Accionistas, socios u otro tipo de participación).
- c) Los proveedores de los recursos que utiliza la Organización. En sentido amplio son proveedores no sólo los de los insumos, sino también los recursos humanos, recursos financieros, de información, etc.
- d) Los organismos de influencia, (Los Entes de Control, Sindicatos, Cámaras, etc.).
- e) Los Competidores.
- f) La Comunidad íntegra.

Visión: se utiliza para representar una situación deseable, la cual se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.

La **visión compartida** (*Es lo mismo q decir visión*) opera como un factor poderoso de motivación para los miembros de la Organización.

La organización: este factor abarca a los siguientes tres componentes (*Negocio, Manadement y Desempeño*):

A) **Negocio:** cualquier ocupación, quehacer o trabajo, aplicable a cualquier organización, tenga o no propósito de lucro.

El mismo puede enfocarse como un flujo que contiene:

- a.1.) En un extremo: **los recursos**, que son suministrados por los proveedores respectivos, (input).
- a.2) En el otro extremo: **Los productos**, (bienes o servicios), que son suministrados a los clientes, (output).
- a.3) En el medio: **Los procesos**, que son los que convierten a los recursos, suministrados por los respectivos proveedores, en productos a ser entregados a los clientes.

Este flujo intenta la creación de valor. La idea base es que **los procesos agreguen valor a los recursos** utilizados; que la propia Organización brinde al entorno una salida o output más valiosa que las entradas o input.

El **flujo del negocio** puede desagregarse en tres flujos superpuestos:

- a) El flujo de la operación, integrado por bienes y servicios. Comprende a los recursos: financieros, físicos y tecnológicos. A los procesos: producción, comercialización y finanzas. Y a los productos operativos: bienes tangibles y servicios que se entregan a los clientes.
- b) El flujo de la información, que se refiera a la operación y a la gente. Abarca a los recursos informáticos, el procesamiento de los datos y la información que surge como resultado de este proceso.
- c) El flujo de la gente, que moviliza la operación, para lo cual utiliza la información. Este flujo comprende a los recursos humanos, sus comportamientos y la tarea realizada, fruto de ese comportamiento.

B) **Management**, o gerencia: Una parte de los recursos de la organización se asigna al management, o gerencia para que se haga cargo de la conducción del negocio. En esta conducción, el management no se ocupa directamente de la operación, sino que la maneja a través de la información y de la gente.

El **flujo del management** se compone de:

- 1) Los gerentes, como personas.
- 2) Los procesos gerenciales que desarrollan estos gerentes, o sea la acción gerencial.
- 3) El producto de esa acción. Dentro de este producto del management, deberemos distinguir:
 - 3.a) La elaboración de una arquitectura, (o estructura), que enmarque el funcionamiento del negocio y la acción de los propios gerentes.
 - 3.b) Las decisiones de los gerentes acerca del funcionamiento del negocio, tomadas dentro del marco de la arquitectura implantada.

La arquitectura es la vez, entrada y salida del flujo del management. Porque por un lado, su creación o modificación es un producto de ciertos procesos que llevan a cabo los gerentes. Y, por otra parte, la arquitectura o estructura vigente es la base sobre la cual los gerentes encaran los demás procesos gerenciales.

C) **El Desempeño**: la Organización tiene un desempeño o performance, en el sentido que implica evaluación: Positivo o Negativo, Bueno o Malo, Mejor o Peor, etc.

La evaluación del desempeño de la organización debe apuntar, directa o indirectamente, a la medición de los resultados que haya logrado la Organización.

Los resultados representan, en última instancia, el impacto del negocio sobre los recursos, porque el negocio consume y genera recursos. Así, el flujo del negocio provoca un enriquecimiento o empobrecimiento de los recursos.

En la **evaluación del desempeño** de una Organización, pueden distinguirse tres campos o ámbitos de calificación:

1. **Los resultados económicos-financieros**, se refieren a cambios en la composición o valor de los recursos operativos. Estos resultados se miden en términos monetarios y, surgen del sistema contable de la organización.
2. **Los atributos objetivos** son condiciones de hecho que pueden evaluarse, pero que no representan un resultado económico-financiero que pueda medirse ya, pero que en el futuro afectarán estos resultados. Estos atributos incluyen indicadores tales como el grado de participación en el mercado, la productividad, la calidad, la innovación, etc. Se pueden medir a través de indicadores cuantitativos monetarios y no monetarios, (Volumen, tiempo, etc.).
3. **Los atributos subjetivos** están dados por opiniones, pareceres, juicios, sentimientos, etc. de ciertos actores clave para la Organización: Clientes, (se puede medir su grado de satisfacción), Personal, (evaluar su motivación, satisfacción, etc.), Inversores y otros miembros de la comunidad. Los atributos subjetivos se pueden medir en términos cuantitativos no monetarios. Se basan en encuestas o indicadores indirectos.

LAS PARTES DE LOS SISTEMAS DINAMICOS:

1. **El individuo**. La personalidad del hombre implica motivaciones, actitudes y conducta.
2. **La organización formal**. Este elemento es el 'esqueleto' o estructura del sistema. La disposición de funciones y jerarquías, la descripción escrita de tareas, obligaciones, derechos, dependencias, relaciones, etc.

3. La organización informal. Es el área más importante de la organización pues es precisamente en ella donde tienen lugar las relaciones entre los individuos y los grupos. Los requerimientos y urgencias de tipo social, las normas grupales, etc.

4. La tecnología. Importante agente de cambio social; modificador de los objetivos de las organizaciones, de sus estructuras formales y de las actitudes y conductas de hombres y grupos.

5. El contorno socioeconómico. En ese medio es donde obtienen sus recursos (hombres, dinero, etc.) y es a ese medio donde enfocan sus objetivos. Es ese medio el que requiere sus bienes y servicios.

6. La interdependencia. La interdependencia se instrumenta a través de procesos, que unen Y ligan a las partes.

LOS PROCESOS QUE ENCADENAN Y UNIFICAN A LAS PARTES

1. Las comunicaciones. las comunicaciones actúan como mecanismos de coordinación y control, además de proveer estímulos para la ejecución de acciones. Su finalidad es el funcionamiento coherente de las partes.

2. El equilibrio es aquel proceso dentro del sistema por el cual la organización se adopta y absorbe el cambio social, por una parte, y por la otra, reajusta el funcionamiento de sus partes cuando se producen deterioros o innovaciones internas.

3. Las decisiones. son el resultado de las interacciones entre los individuos y sus actitudes y los requerimientos de las organizaciones.

LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

Los tres objetivos básicos de las organizaciones son: desarrollo, estabilidad e interacción. Los dos primeros objetivos son claros y obvios. El último se refiere a organizaciones cuya existencia está íntimamente ligada a la provisión de medios para que sus miembros se asocien reciprocamente en las actividades que hacen a la organización en sí.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

El mismo esta compuesto por los siguientes subsistemas:

El **Subsistema Político** está formado por los dueños de la empresa, gente, personas que forman parte de la realidad de la Organización. Es el subsistema que va a fijar el objetivo, las estrategias, los fines, las metas básicas de la organización. En este Subsistema se tomarán *decisiones estratégicas*, que son las decisiones más importantes de la organización.

El **Subsistema Decisorio**, procesa información y adopta decisiones de menor nivel que las estratégicas, son las *decisiones tácticas*. Si la organización está centralizada, quienes toman las decisiones tácticas, son los mismos que toman las decisiones estratégicas (*subsistema político*). Si la organización está descentralizada, las decisiones tácticas las tomarán los Gerentes de Áreas.

El **Subsistema Operativo**, adopta las *decisiones operativas*. Son las decisiones de todos los días que no afectan demasiado al objetivo final de la empresa.

En el **Subsistema Administrativo** no es posible la toma de decisiones ya que se trata de un sistema abstracto, es decir que se trata de una “representación de la realidad” de la organización formada por los otros tres subsistemas, es un “modelo de la realidad” creado para manejarla, para administrar a la “realidad organización”.

El subsistema administrativo esta compuesto por las siguientes partes:

El **subsistema de comunicación**. está formado por todos los canales de comunicación entre las distintas personas que forman la organización.

El **subsistema de influencia**. Se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra.

El **subsistema de información**. este subsistema está muy relacionado con los sistemas anteriores ya que si existen buenos canales de comunicación y buenos niveles de influencia, muy probablemente la información va a funcionar correctamente.

El **subsistema de control** el objetivo que busca, este subsistema es poder controlar a la organización. Hacer un modelo para manejar y controlar a la Organización para lo cual necesitamos saber cómo se desarrollan y cuáles son los canales de comunicación que existen. Cuáles son los niveles de influencia, cuál es la información entre una persona y otra, etc.

Tema 3

Principios Clásicos. Visión Mecánica de la Organización

Esta visión de la organización busca obtener reglas y principios para el logro de la mayor eficiencia organizativa.

Algunos de esos principios clásicos o reglas más importantes y conocidos son los siguientes:

Principio de la Unidad de Mando: Ninguna persona debe tener más de un jefe.

Principio del Alcance del Control: Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el compatible con una supervisión efectiva.

Principio de la Homogeneidad Operativa: Ningún jefe puede desempeñar funciones heterogéneas. Por consiguiente, un buen principio de estructura es que las operaciones de cada jefe y cada departamento sean homogéneas y no lo contrario.

Principio de la Delegación Efectiva: para que la delegación de funciones sea efectiva; debe comprender una autoridad compatible con las funciones y responsabilidades que se delegan.

En resumen dentro de cada área debe existir unidad de mando. Esto es, un solo y verdadero jefe. En cada área no se debe supervisar a más personas que las físicas y humanamente posibles, conforme al trabajo existente y a su forma de circulación. Además, el responsable debe ejecutar las funciones que corresponden a su especialidad y no otras.

Departamentalización. Delegación. Descentralización.

Departamentalización

"Departamentalizar" es agrupar actividades de un modo homogéneo.

Departamentalización es un proceso que consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y de afinidad para así lograr que la empresa quede estructurada en departamentos o subsistemas menores, especializados, aptos para operar con eficiencia dentro de su especialidad y sujetos a un mecanismo de coordinación que permita la correcta integración del conjunto.

Departamentalización Funcional

La Departamentalización funcional consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta si las "funciones" son o no parecidas en tanto giren alrededor de un concepto general como puede ser Producción, Finanzas, Personal, Ventas, Administración, etcétera.

Entonces, este criterio de departamentalizar por funciones implicará la sistemática subdivisión de cada tarea en subtareas más simples con lo cual se logrará, supuestamente, mayor eficiencia dado que se trabajará logrando mayor especialización en cada tarea.

Departamentalización por propósitos u objetivos y mixta

La departamentalización por funciones alcanza mayor especialización y eficiencia, genera problemas de coordinación y de "compartimentos estancos".

La departamentalización denominado "por Propósitos o por Objetivos", donde la idea es dividir a cada sector en sub unidades con objetivos parecidos. La departamentalización será mixta. Combinación de "Funcional" y "por Propósitos".

Otras formas de 'Departamentalizar por propósitos': Por clientela, Por producto, Por turno, Por Zona Geográfica.

Departamentalización matricial

Es combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos.

Este enfoque es bastante flexible pero algo complejo. En esencia, cada empleado tiene dos jefes, uno "mas arriba" en el organigrama en el área funcional del empleado y otro para el proyecto en particular en el que está trabajando.

Debido a su complejidad la estructura matricial no carece de problemas. A veces las líneas de autoridad no son claras, lo que da cabida a conflictos y confusión. El trabajo del director de proyecto se hace especialmente difícil.

Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

Delegar es ceder tareas de un área superior a un área inferior. Más académicamente la delegación es un proceso a partir del cual una persona cede o deriva una o más tareas en otra persona o unidad.

La Delegación y la Responsabilidad

El que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno.

Cuando se delega autoridad también se delega responsabilidad pero las responsabilidades que no se delegan son:

1. Las de fijar parámetros para las tareas. Es decir, dónde empieza y dónde termina la tarea.

2. La de llevar a cabo un sistema de registro de lo que hace el subordinado.
3. La de establecer un sistema de control que, sin intervenir en lo que hace el subordinado, nos permite saber qué y cómo está haciendo lo que hace.
4. La facultad de revisar.

Responsabilidad parcial y responsabilidad total

La gran diferencia reside en que la responsabilidad parcial se enfoca en tareas. La responsabilidad termina cuando la tarea está cumplida. En cambio, la responsabilidad total se enfoca en objetivos.

Descentralizar y Centralizar

Descentralizar es delegar la toma de decisiones, mientras que Centralizar es concentrarlas. Más académicamente, la centralización supone que el empresario o quien él disponga, concentra la totalidad de las decisiones, mientras todos los subordinados se limitan a ejecutar los programas y las acciones preestablecidas.

Diferenciación estructural

Diferenciación Vertical: La diferenciación estructural vertical es la medida formada por el número de niveles de gerentes. El elevado número de niveles jerárquicos dificulta la comunicación fluida, genera burocracia y dificulta la toma de decisiones rápida y permanente.

Diferenciación Horizontal: está dada por la existencia de grandes diferencias entre varias unidades en el mismo nivel organizacional.

En la práctica, la diferenciación horizontal se ve muy claramente. Es común encontrar áreas que se van diferenciando estructuralmente entre sí de acuerdo con cuál es su especialización específica.

Integración Estructural: Es la forma en que se resuelve la diferenciación estructural tanto vertical como horizontal.

Autoridad De Línea: Las "líneas" son las líneas de mando. El esquema de autoridad de línea implica un superior, una línea de mando y uno o más subordinados.

Autoridad Funcional: Este principio sostiene que cada persona, para la ejecución de sus funciones, sólo debe recibir órdenes de un jefe. La autoridad funcional se da cuando una persona depende -a la vez- de dos o más superiores.

Staff: El Staff es asesor de la línea y puede ser un individuo o una unidad. En general el Staff no tiene autoridad sobre la línea.

Documentos de la Organización. Manuales. Organigramas.

El organigrama era la estructura de la empresa. Complementándose con el organigrama, los "manuales de funciones, autoridad y responsabilidad" establecían, además de "quién depende de quién", para qué y hasta qué límites se tiene autoridad y cuál es el alcance de la responsabilidad.

El modelo que nos muestra cómo se agrupan las tareas o funciones en una empresa se llama organigrama.

Más técnicamente podríamos decir que el organigrama nos muestra la Departamentalización de una empresa.

Departamentalizar quiere decir, en este caso, agrupar tareas homogéneas. Es decir, "juntar" las cosas que se hacen dentro de una empresa con algún criterio determinado que nos indique cuáles son las tareas "parecidas" o que apuntan más o menos a lo mismo.

Organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. En él se representan mediante rectángulos las áreas de actividad, con líneas enteras las relaciones de

dependencia, y con líneas cortadas las relaciones funcionales. Las posiciones jerárquicas se indican disponiendo las áreas de actividad por grupos alineados verticalmente.

La representación gráfica de la delegación de funciones y comunicaciones formales respectivas, se denomina comúnmente organigrama.

En general tiene las siguientes ventajas:

- Reducen el espacio de presentación mediante la utilización de símbolos.
- Son un medio eficaz de comunicación y análisis.
- Permiten localizar con mayor rapidez errores, cuellos de botellas, tendencias, etc. de las estructuras organizativas que representan.
- Permiten comparaciones más fáciles entre dos o más sistemas.
- Son más fáciles de actualizar.
- Están menos expuestos a interpretaciones diversas.

COMUNICACIÓN:

- Muestra un cuadro global de las estructuras de organización.
- Informa sobre las posiciones relativas de los cargos.
- Facilita el conocimiento de la empresa a las personas que se incorporen
- Muestra una especie de carrera administrativa.
- Informa a terceros (bancos, proveedores, etc.)

ANÁLISIS:

- Muestra fallas de control interno
- Departamentalización inadecuada, (heterogeneidad operativa).
- Faltas al principio de unidad de mando
- Superposición de funciones
- Relación de dependencia confusa.
- Indefinición de los niveles
- Confusión sobre el tipo de Autoridad (lineal, asesora, funcional)
- Estructura desequilibrada
- Alcance de control excesivo
- Inadecuada asignación de niveles.

Limitaciones

Su simplicidad es su primer limitador. Normalmente 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.

Técnicas de diagramación

Rectángulos: se utilizan para representar cargos, funciones, categoría y/o personas. Se dibujan horizontalmente y su tamaño está en relación directa con la importancia relativa de la posición que representan.

Líneas: indican las relaciones de autoridad y los canales de comunicación entre ellos.

1. Trazo continuo: tipo de autoridad lineal o jerárquica.

2. Trazo partido: tipo de autoridad funcional o asesora.

Se dibujan en sentido vertical u horizontal exclusivamente de forma tal que la unión de cada una de ellas con las otras o con los rectángulos forme un ángulo de 90°. Así los rectángulos superiores indican autoridad sobre los de más abajo. Los de igual autoridad deben estar en el mismo nivel.

Manuales De La Organización

Los manuales, complementariamente, tienen por objeto decirle a cada jefe, por escrito, lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

1. La designación formal de su cargo o posición.
2. El enunciado de sus funciones.
3. La descripción de sus tareas habituales.

4. Las características de su trabajo y los distintos tipos de vinculaciones, dentro y fuera de la Empresa.
5. Quiénes dependen de él y él de quien depende.
6. La información que recibe, la que procesa y la que emite.
7. Los distintos tipos y niveles de autoridad.

Estos, mediante los manuales, están en conocimiento de los contenidos y finalidades de todas las áreas funcionales de la empresa.

La necesidad de los manuales se hace evidente cuando en la empresa existen muchos jefes, ya sea por el tamaño de aquella o por su propia naturaleza. Por el contrario los mismos no son tan necesarios cuando en una empresa los jefes son pocos y los procesos de interacción y los mecanismos de ajuste son del tipo "cara a cara" y muy frecuentes. Sucede entonces que la relación personal cotidiana, entre un número reducido de personas, va eliminando diversos tipos de posibilidades de error o malos entendidos.

Podemos hacer ahora un simple resumen de conclusiones, acerca de los alcances y limitaciones de los manuales:

1. Los manuales constituyen parte del proceso de comunicaciones en la empresa; sirven para cumplir la función unificadora de las partes componentes de la organización y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal.
2. En todas las organizaciones se producen casos conflictivos, situaciones de crisis. El manual puede dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.
3. El legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes, encuentra una vía natural de transmisión en los manuales.
4. Los manuales ayudan a la dirección, coordinación y control de la empresa, y en la medida que tal ayuda adquiere importancia son instrumentos útiles para la dirección de la firma.
5. Aseguran la continuidad de prácticas aceptadas por los jefes.

CONTENIDO

- La *finalidad*, los responsabilidades respecto a los operaciones de su sector, el planeamiento, la coordinación, las finanzas, el control y la información.
- Las *relaciones de dependencia*, donde se indica de quién depende y quienes dependen de la posición.
- Las *responsabilidades específicas*, o sea el contenido operativo de la posición.
- La información que se genera en cada Departamento, para su propio uso como para integrar el sistema de información para el control general de la empresa.
- Los *criterios de evaluación*, los principales parámetros sobre los cuáles será evaluado el desempeño del responsable de cada posición.
- Las *principales relaciones organizativas*, o contactos de cada posición con las demás dentro de la empresa y con el contexto con el cual deben interactuar. El ámbito de actuación del jefe y cuáles son sus obligaciones dentro del sistema general de relaciones de la empresa.

Tema 4

El proceso de diseño de estructuras

Existe un conjunto de factores indispensables de tener en cuenta a los efectos del diseño de estructuras a crear o para el re - diseño de estructuras vigentes. Los aspectos a considerar son:

1. **Mecanismos de coordinación:** Son los mecanismos que permiten que las partes componentes de la Organización se "COMUNIQUEN"; no sólo a través de los canales establecidos, sino también a través de las relaciones "cara a cara" que surgen dentro de la misma,, y de esta manera coordinen su accionar para el logro de los objetivos.

Ajuste Mutuo: Adaptación Reciproca, Sirve para alcanzar la coordinación en el trabajo mediante el proceso de comunicación informal o "cara a cara".

Supervisión: Jefe - Subordinado

Estandarización: Se ocupa de lograr la coordinación a través de descripciones, de especificaciones técnicas sobre el trabajo, el producto y las tareas pertinentes contribuyendo de esta manera al afianzamiento del trabajo operativo, de la información y de la decisión. Puede ser de tres tipos:

- Del Proceso De Trabajo
- Del Producto
- De La Habilidad Técnica

2. **Variables dependientes - (Parámetros de diseño)** son nueve y constituyen la base del diseño de las estructuras organizacionales:

- *Especialización del Trabajo:* se logra a través de la división del trabajo.
- *Entrenamiento e Instrucción:* conocer previamente qué habilidades y conocimientos deben desarrollarse e impartirse a los empleados.
- *Formalización del Comportamiento:* contenidos de cada puesto de trabajo o tarea mediante la utilización de manuales.
- *Unidad de Agrupamiento:* Principio de homogeneidad operativa.
- *Unidad de Tamaño:* Alcance Control.
- *Planeamiento y Control:* Determinar cómo se establecerá la metodología de planeamiento y control que se implantará en la organización.
- *Recursos de Enlace:* Implica determinar el Sistema de Comunicación que actuará como factor de enlace entre las partes componentes de la Organización.
- *Descentralización Vertical:* s/cada Empresa. Hay descentralización vertical cuando se delega poder para tomar decisiones en la cadena de mando jerárquica partiendo de la cabeza estratégica y pudiendo llegar hasta el nivel supervisor del núcleo operativo.
- *Descentralización Horizontal:* Se produce cuando se desplaza el poder de toma de decisiones de los gerentes hacia la Tecnoestructura, los especialistas y técnicos staff.

3. Variables independientes - (contingentes) Estas son las siguientes:

- *Edad y Tamaño de la Organización.* A mayor tamaño se requerirá un mayor análisis de los parámetros de diseño y de los mecanismos de coordinación. A mayor antigüedad más formalizados están los comportamientos y mayor será la resistencia al cambio.
- *Tecnología.* Importante factor a considerar, no solo tecnología de Producción sino también la tecnología de los sistemas de información, la tecnología comercial y la tecnología en materia financiera y administrativa.
- *Contexto o Entorno.* Variable que asume distintos y variados comportamientos; se diferencian según su grado de complejidad y predictibilidad
- *Elementos de Poder.* debe analizarse esta variable según los tres factores siguientes:
 - Control Externo sobre la Organización
 - Necesidades personales de sus miembros
 - Moda vigente sobre el poder

4. Variables intermedias: conciernen al trabajo que se realiza dentro de la Organización. Operan entre las variables dependientes y las independientes. Ellas son:

- *Grado de facilidad de comprensión del trabajo:* a mayor complejidad técnica del trabajo más formalizada deberá ser la operación y mayor burocratización del núcleo operativo.
- *Conocimiento técnico de la Organización:* A mayor conocimiento y entrenamiento del personal será mayor el grado de estandarización.
- *Diversidad del Trabajo:* la variabilidad del trabajo en sí mismo determina las bases para el agrupamiento
- *La velocidad de respuesta:* es decir la velocidad con que la organización responde a las variaciones que se producen en el entorno o contexto.

Áreas de actividad. Funciones Básica y Operativa

Partes Componentes De Una Organización:

La Cabeza Estratégica y Ejecutiva: Se ocupa que la organización cumpla sus Objetivos particulares y sirva a toda la Sociedad brindándole productos o servicios útiles que sean demandados por la misma.

Composición del Directorio: Es la Cabeza esencial y estratégica de una empresa. Define las políticas básicas para actuar frente al entorno social.

Funciones Del Directorio De Una Sociedad Anónima:

- Fijar los Objetivos y Políticas, determinación de la estructura orgánica, la línea de productos.
- Selección de los funcionarios de nivel jerárquico y asesores externos
- Aprobar la instalación de las filiales, sucursales o subsidiarias.
- Definir la estructura financiera de la empresa, designar a los bancos.
- Analizar y proponer cambios necesarios a nivel de estructura organizativa de la empresa, y la organización interna del Directorio.
- Hacer confeccionar y aprobar previamente los Estados Contables de Ejercicio y la Memoria a consideración de la Asamblea de Accionistas

La Tecnoestructura

Está formada por el conjunto de hombres que se desempeñan dentro de la Empresa y que son poseedores del conocimiento científico y técnico actualizado y necesario para poder cumplir con los objetivos de desarrollo y crecimiento de la misma. Es la parte de la estructura que se ocupa de adaptar a la organización a los constantes cambios tecnológicos y sociales que se producen en el Entorno o contexto, cada vez más turbulento y también la que produce la estandarización de los mecanismos de coordinación para que sea posible administrar la empresa.

Existen tres tipos de analistas dentro de la Tecnoestructura:

1. **Analistas de estudios de trabajo:** analizan, estudian y proponen la estandarización o normalización de los procesos productivos y métodos de trabajo. Ingenieros Industriales.
2. **Analistas de Planeamiento y Control:** estudian y preparan los planes estratégicos, comerciales, financieros, presupuestos operativos, diseño de sistemas de información para la toma de decisiones, etc. Licenciados en Administración o en Sistemas de Información.
3. **Analistas de Personal:** reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo de los recursos humanos de una empresa. Licenciados en Administración de Personal, Psicólogos, Psicosociólogos, etc.

La Asistencia De Apoyo

Es donde se desempeñan aquellas funciones que están separadas o no se relacionan directamente con las áreas netamente operativas.

Muchos de estos servicios pueden ser adquiridos o contratados fuera de la organización o "Tercerizados". Son unidades especializadas de trabajo que están fuera del flujo de trabajo principal de la empresa, del "núcleo operativo" propiamente dicho. Funcionan a distintos niveles de la estructura Organizativa a quienes prestan sus servicios.

La Gerencia Intermedia

Es la parte de la estructura que relaciona o conecta a la Cabeza Estratégica con el Núcleo Operativo.

La Zona De Supervisión

Es la que conecta a la zona ejecutiva con la de Acción Subordinada, mediante la acción de los supervisores, capataces, jefes departamentales y subgerentes. En doctrina se discute si en realidad quienes aquí se desempeñan pueden llegar a formar parte de la Dirección Superior de la organización o si sólo son parte de la zona de acción subordinada sin poder aspirar a subir a los puestos ejecutivos.

La Zona De Acción Subordinada

Es la que está formada por los obreros, empleados, vendedores, etc. Es la más poblada dentro de la pirámide organizativa, cuya principal misión es cumplir con lo que establecen las normas y métodos de operación y trabajo ya establecidos.

El Núcleo Operativo

Está conformado por la zona de acción subordinada y la de supervisión.

Configuraciones Estructurales. Las estructuras de redes

Tipos De Estructura:

La Estructura Simple: Predomina Cabeza Estratégica. Centralización. Mando único. Supervisión Directa. Escasa Formalización

Maquina Burocrática: Predominio de la Tecnoestructura. Tendencia hacia la estandarización y la burocratización. Toma de Decisiones influida por la Tecnoestructura. El poder reside en la Burocracia.

Burocracia Profesional: Típica en organizaciones de servicios profesionales. Predomina el Núcleo Operativo. Son los profesionales que atienden directamente a los clientes. Cada profesional controla su propio trabajo.

Las Estructuras De Redes

Las nuevas estructuras de redes no se agota en coordinar áreas, es algo más profundo, se trata de combinar formas de pensar, de facilitar la implantación de ideas nuevas, de facilitar y dar lugar a la fluidez y a la flexibilidad, a la originalidad, a la innovación y a la creatividad dentro de las estructuras organizativas.

La fluidez en las ideas diferentes para solucionar problemas inéditos se irá logrando a medida que se puedan ir diluyendo las barreras que representan los niveles jerárquicos para que las ideas puedan “fluir” desde todos los niveles de la estructura.

La flexibilidad para brindar respuestas desde las distintas especialidades por áreas se podrá lograr cuando se puedan eliminar las barreras interfuncionales que dificultan que en las decisiones puedan participar criterios de diversas áreas funcionales. La originalidad, que tiene que ver con la “calidad” de las ideas que se vayan generando dentro de la organización, una idea es original cuando se constituye en una respuesta diferente a un problema dentro de un determinado contexto

Tema 5

Planificar consiste en analizar situaciones futuras, seleccionando los cursos de acción más convenientes para alcanzar los objetivos y metas de la organización, resaltando las dificultades para poder solucionarlas con suficiente antelación, y previendo los recursos necesarios para lograrlos.

La **planificación** es la realización de un diagnóstico sobre situaciones que se espera acontecerán y el cambio y que son parte de la realidad sobre la que se actuará.

Actuación que a su vez se verá limitada por las condiciones generales del contexto, las que no son modificables por quien está planificando y por los medios y recursos disponibles, que siempre son limitados y difíciles de obtener. Luego de obtenido el diagnóstico, se lo analiza, se selecciona el curso de acción más conveniente y se toman las decisiones necesarias para encarar este curso de acción elegido.

Pueden diferenciarse **cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento**, estas son:

I- Etapas de presupuestación y planeamiento financiero.

Se contempla al planeamiento como un problema exclusivamente financiero y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar ingresos, rentabilidades, costos y exigencias de capital, con un año de anticipación.

El presupuesto de gastos también se calcula sobre una base anual y se generan los sistemas de información necesarios para identificar los costos reales, que se desvíen del presupuesto o plan preparado originalmente.

II- Etapa de planeamiento estático y unidimensional.

El análisis que se realiza en esta etapa es estático, enfocándose sobre las posibilidades del presente basados en datos del pasado; y también se dice que es unidimensional porque se analiza una sola dimensión: la actual.

Lo estático del planeamiento en esta etapa se ve reflejado claramente en el análisis de la *cartera de negocios* de una empresa.

Para el análisis a largo plazo esta etapa, puede proporcionar buenos datos para estudiar las tendencias del negocio y logran que los ejecutivos de la organización vayan tomando conciencia de las consecuencias a plazos más largos que tienen las decisiones operativas que se adoptan en el presente.

III - Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios, (business planning).

el planeamiento en esta etapa, debe tener en cuenta todas estas variables, las analiza y va modificando sus objetivos, estrategias y distribución de recursos a medida que transcurre 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*, sino que enfoca su atención en tratar de interpretar los fenómenos del mercado, que son los que en definitiva marcan el ritmo del cambio al que deberá adaptarse la planificación.

IV- Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa

El planificador en esta etapa, además de ser multidimensional y dinámico, agrega la característica de ser creativo, es decir que se esfuerza por descubrir nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades de sus clientes, o de crear nuevos métodos para competir en el mercado con mayor eficacia, con nuevos productos o servicios. Su objetivo es balancear la *cartera de negocios* de la empresa. Evaluando los riesgos de cada tipo de negocio para mantener o aumentarla rentabilidad a largo plazo.

V- Administración Estratégica

En esta concepción, el planeamiento ya no se realiza sólo una vez al año, apresuradamente, para responder a las urgencias y presiones del momento y luego archivarlo para el resto del período presupuestario, sino que se transforma en una cuestión inseparable del sistema de administración propiamente dicho. La estrategia o los planes estratégicos marcan el rumbo de toda la empresa, en función de ella se adecuan todos los procesos administrativos y la estructura de la organización.

Estrategia: La determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: "Chapters in the History of the Industrial Enterprise"*

Estrategia es el conjunto de objetivos, propósitos, metas y las principales políticas y planes para conseguir estas metas, enunciados de tal manera que permitan definir en qué negocio está o desea estar la organización, y el tipo de organización que es o desea ser. James Brian Quinn, "Strategies for Change: Logical Incrementalism"

Cuatro elementos complementarios que componen la Estrategia: 1) Visión; 2) Posicionamiento; 3) Plan; 4) Patrón Integrado de comportamiento

Visión: o percepción del dueño o cabeza estratégica, del futuro de la organización. Qué espera del futuro, en qué negocios se entra, cuáles se eliminan, cuáles se mantienen, etc.

Posicionamiento: Debe elegirse el tipo de consumidores y lograr ocupar un lugar en su mente con los productos o servicios de la empresa. Para ello se eligen cuatro o cinco elementos claves o “impulsores de posicionamiento”, que la organización debe manejar coherente y consistentemente a lo largo del tiempo. No deben ser modificados, ello implica una decisión muy importante de **reposicionamiento** en la mente de los consumidores.

Plan: La visión y el posicionamiento permiten fijar los objetivos y las metas organizacionales. A partir de ellas es posible formular el Plan Estratégico, cuáles son los pasos a seguir, lo que implica seleccionar la forma de 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. Esto lleva al plano de la acción, de compartir valores y a la relación directa que existe entre la estrategia y la cultura de la empresa

La estrategia implícita surge por accidente, a lo largo del tiempo y se va adecuando a medida que el tiempo va transcurriendo y los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación que en primer lugar se “forme” en la mente del número uno y éste, una vez concebida, a través del desarrollo de un proceso analítico la convalide y desarrolle con el conjunto del equipo gerencial.

La Cultura: Es el modelo, consciente o inconsciente, que los integrantes tienen para saber “como se hacen las cosas en esta empresa”.

La antigüedad, el tipo de productos, el tipo de mercados y el nivel de riesgo de los mismos; son algunos de los factores que influyen y determinan la cultura de una organización. no existen dos empresas con la misma cultura, incluso pueden coexistir varias culturas o subculturas dentro de una misma organización; lo que sí existen son empresas con culturas similares en ciertos aspectos

Las Estructuras funcionales, pueden ser más fácilmente adaptadas en función de cambios exigidos por la Estrategia, que lograr los cambios Culturales necesarios.

La Estructura, Cultura y Estrategia se van influyendo mutuamente. El N° 1 de la organización define un enfoque estratégico y a partir de allí se va formando una Estrategia que influirá sobre la Cultura y la Estructura de la empresa, estos dos factores – a su vez – se influirán mutuamente e incluso determinarán que esa Estrategia funcione o no. (**Interaccion estrategia-estructura-cultura**)

Tema 6

TAREA DIRECTIVA Y ROLES DE LA DIRECCIÓN

Naturaleza y elementos de la conducción

Los gerentes de la escuela clásica tienden a retener la autoridad y a desarrollar planes y estructuras que regulen estrictamente a sus subordinados.

Los gerentes de orientación conductista propenden a compartir su autoridad y a permitir la intervención de subordinados en el planeamiento y en la ejecución de las tareas.

Se han propuestos diversos modelos de seres humanos por distintas disciplinas.

Los psicólogos presentan un juicio sumamente optimista de las aspiraciones humanas y tienen una cosa en común: la infinita capacidad humana para el crecimiento, el desarrollo, la realización y el compromiso o sea para aprender, crecer y realizar.

Los etólogos, o sea quienes practican el estudio del comportamiento animal, creen que la gente tiene una naturaleza dual y la analizan como animales y como personas, y sostienen que

la capacidad del ser humano para el crecimiento descansa sobre un fundamento de patrones modeladores de la conducta transmitidos genéticamente.

Los condicionistas, dejan de lado el interés por lo humano, postulando que los seres humanos son mecanismos absolutamente maleables y que su comportamiento puede *condicionarse* de manera planificada. El enfoque consiste en premiar o retribuir las conductas deseadas y no hacerlo con las acciones no deseables, con el tiempo el comportamiento remunerado tenderá a ser repetido y el no reforzado se extinguirá y desaparecerá.

Ante todos estos análisis cabe una única conclusión: el ser humano es un mecanismo sumamente complejo que no responde a teorías simplistas de administración de empresas. Es posible rescatar de cada planteo expuesto anteriormente elementos que pueden servir a los gerentes a la hora de conducir a su personal y elaborar programas de motivación.

Y cualquiera sea el modelo específico de ser humano que se escoja por considerarlo el más realista, todos coinciden en que una persona emprenderá acciones o comportamientos que satisfagan necesidades y aspiraciones sentidas y percibidas.

EL LIDERAZGO. ESTILOS Y TÉCNICAS DE CONDUCCIÓN

Liderazgo que involucra una combinación de preocupaciones por los subordinados y por las metas organizacionales.

Entonces puede definirse al **estilo de liderazgo** o conducción como *un patrón de comportamiento de los gerentes que es diseñado para integrar los intereses y los esfuerzos personales y organizacionales en procura de algún objetivo. Este patrón debe reflejar preocupación por las personas y para la empresa.*

La Naturaleza del Liderazgo

Todo gerente desarrolla un estilo de liderazgo que se genera relacionando varios **elementos** complejos, primordialmente los siguientes:

1) **El líder**, su propia personalidad debe poseer ciertas características, que si bien no existe un estándar universal de rasgos de liderazgo, pueden identificarse cuatro o cinco factores que ayudan a tener éxito: Inteligencia, confianza en sí mismo, voluntad férrea, actitud hacia las relaciones humanas y orientación hacia la realidad.

2) **El seguidor**, las características del personal que conduce influyen decisivamente en el éxito de su gestión. De acuerdo al tipo de personas o grupo a conducir se adoptará un comportamiento u otro. No será el mismo enfoque el que se adopte para conducir un grupo de obreros manuales que el empleado para motivar a un grupo de científicos de un laboratorio de investigaciones.

3) **La situación**, el problema y su ambiente estructuran el tipo de liderazgo que se necesita. De acuerdo a este criterio, una persona podría ser líder en una situación y liderada o subordinada en otra.

Estructuras de Liderazgo: esquemas que exponen la diversidad de tipos de estilos de liderazgo. Estas clasificaciones de estilos pueden dividirse en dos tipos principales:

1) **Estructuras de contingencias:** dentro de estas teorías se sostiene que las características de cada situación dictarán el estilo que mejor cuadre. La atención se centra en clasificar las situaciones, ya que no hay un estilo óptimo válido para todas ellas.

En este esquema hay tres estilos de liderazgo, determinados por la ubicación de la función decisoria: Autocrático, Democrático y de Rienda Suelta.

En el **Estilo Autocrático o autoritario**, la toma de decisiones es facultad exclusiva del líder. Las formas que adopta pueden variar desde la coerción, la benevolencia o la manipulación, pero siempre se termina haciendo lo que el jefe quiere.

El Estilo Participativo o democrático está acorde con la posición de los conductistas, el líder escucha a sus subordinados antes de decidir, sus opiniones son tenidas en cuenta, lo que logra interesarlos por los problemas organizacionales ya que perciben que pueden influir en las decisiones finales que adopte el jefe.

El Estilo Rienda Suelta, permisivo trata de transferir la responsabilidad de las decisiones al grupo, deja hacer lo que el grupo quiere que se haga, sin guiarlo, ni coordinarlo, ni ordenarlo. Este tipo de liderazgo hace muy lento el trámite del proceso decisorio y generalmente la situación degenera en caos.

2) **Estructuras universales:** esta posición sostiene que hay un sólo estilo apropiado para todas las situaciones. Estos esquemas se basan en los modelos humanos propuestos por los psicólogos. Como son personas las que constituyen el principal componente en la mayoría de las situaciones, consideran que un enfoque común es factible y aconsejable.

DINÁMICA DE LA DIRECCIÓN. MOTIVACIÓN. COMUNICACIÓN.

El estímulo que provoca un determinado comportamiento es una **necesidad**, ese comportamiento se dirigirá hacia una meta particular que la persona ha aprendido a reconocer como eficaz para satisfacer esa necesidad

Entre las necesidades o aspiraciones más comunes de un trabajador que pueden satisfacerse mediante recompensas dentro de la organización, están las siguientes: Seguridad en el empleo; la paga o salario, que permite satisfacer necesidades fisiológicas básicas y a la vez funciona como indicador de status o prestigio; reconocimiento de los méritos personales por el trabajo realizado; aceptación por el grupo con el cual se trabaja; oportunidad para ascender y progresar, etc.

El Dinero como motivador

La organización dispone de la escala de retribuciones que puede ajustar a las metas personales de una manera que procure satisfacer al personal y a la propia organización. Debe tener cuidado en seleccionar las retribuciones organizacionales que sean capaces de satisfacer necesidades y aspiraciones específicas de sus trabajadores, comunicar claramente la relación entre desempeño y recompensa, administrando el sistema de retribuciones de manera coherente y equitativa.

En la práctica, también se emplea la acción disciplinaria negativa como resultado posible cuando no se alcanzan con los comportamientos los objetivos o las normas fijadas. Luego los trabajadores que no satisfacen los niveles de desempeño deben afrontar las posibilidades de suspensiones, despidos u otras formas de acción disciplinaria.

Comunicación es el proceso de efectuar un intercambio de entendimiento entre dos o más personas.

A través del proceso de estructuración de la organización se establece el esquema formal de sus partes componentes y de sus relaciones, luego a través del sistema de comunicaciones las partes se interrelacionan y unen en procura de los objetivos organizacionales.

La comunicación cumple, como mínimo dos propósitos:

- En primer lugar, es el medio por el cual puede instrumentarse un plan y coordinar la acción en procura de un objetivo común.
- En segundo lugar es el medio por el cual los miembros de una organización pueden ser motivados para ejecutar ese plan voluntaria y entusiastamente.

Los **canales descendentes de la comunicación** por la transmiten transmitir las órdenes y las ideas de los superiores a los subordinados, en el convencimiento que la lógica de esas órdenes estimulará la acción deseada. (*La cadena de mando, Tableros de avisos o pósters, Periódicos internos, Manuales y folletos, El sindicato, Memoria y Balances Anuales*)

Los **canales ascendentes de la comunicación**, de subordinado a supervisor, sirven para determinar si han comprendido la información que se les envía desde arriba sino también para conocer los sentimientos y las actitudes de los mismos. (*La cadena de mandos, Sistema de tramitar quejas individuales o generales, Asesoramiento, La asociación de trabajadores, Entrevista de despedida, red de rumores*)

Tema 7

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado.

También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

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

El control, en definitiva, adquiere diversos significados si se lo aplica a las Organizaciones, a la Administración, a la Cibernética, o a la Teoría de Sistemas.

A) Organizaciones: El control puede ser de tres tipos: Físico, Material o Simbólico.

Es Físico cuando la aplicación de la sanción afecta al cuerpo humano.

Es Material cuando se usan recompensas para el logro de objetivos, que pueden ser cosas o Servicios.

Es Simbólico cuando se busca la obediencia a través de la adhesión de los individuos a un credo, idea u otro símbolo. Se denomina *control normativo*.

B) Administración: El control para la Administración tiene tres elementos:

1) *Normas* que representan una actuación deseada 2) *Comparación de los resultados efectivamente logrados* contra las normas. De esa comparación surge una evaluación, hecha por alguien competente que luego informa a la

Dirección Superior con autoridad para tomar las decisiones correctivas. 3) *Acciones correctivas*, que como resultado de la evaluación realizada rectifican los errores detectados para obtener los resultados planeados.

Primero existe una norma, luego una comparación entre plan y acción, una evaluación de los desvíos y luego la corrección de la autoridad competente.

C) Cibernética: En esencia no difiere mucho de la definición anterior. Primero se supone que hay una norma o conducta a seguir, segundo existe un mecanismo que envía un mensaje cuando la norma o la conducta no se cumplen, y tercero el mensaje correctivo modifica la conducta desviada: Control homeostático.

D) Teoría de sistemas: *Control*, es aquella función del sistema, que sostiene las variaciones de lo ejecutado dentro de los límites permitidos, de acuerdo a un plan.

Elementos de control:

1) Una *característica o atributo o condición a controlar*.

2) Un *mecanismo o sistema sensor*, que sea capaz de medir, a intervalos determinados, el atributo bajo control.

3) Una *red de comunicación* que vincula al instrumento de control con el grupo de control.

Siendo el control información para evaluar y corregir.

4) Una *Unidad de Control*, para que compare lo planeado con lo ejecutado, detectando la magnitud y el sentido de los desvíos

Requisitos del control:

A) *Debe reflejar la naturaleza y necesidades de cada actividad y organización:* Un sistema de control debe adaptarse al tipo de operaciones que se deseen controlar.

B) *Debe reflejar rápidamente los desvíos:* La información debe llegar al responsable de tomar las decisiones correctivas lo antes posible para minimizar los daños que puedan causar las fallas detectadas.

- C) *Debe ser flexible*: en caso de cambios en los planes o de circunstancias imprevistas, el control tiene que ser factible de ser modificado.
- D) *Debe reflejar el modelo de la organización*: los controles deben respetar el modelo estructural vigente.
- E) *Debe ser económico*: es decir, cada control debe justificar lo que cuesta implantarlo.
- F) *Debe ser comprensible*: algunos dispositivos de control, fórmulas matemáticas, gráficos complicados.
- G) *Debe asegurar una acción correctiva*: el control debería indicar el camino para la acción necesaria identificando dónde se produjo el problema, quién es el responsable y qué debe hacerse para corregirlo.

Tipos de control:

1) El simple o interno: que se establece creando pautas de organización para que en forma conjunta con la ejecución del trabajo operativo de las unidades de organización, se establezcan controles por oposición de intereses y se creen registros o archivos susceptibles de ser controlados.

Dentro de este tipo de control simple se ubican las "**Normas de Control Interno**". La implantación de un "Sistema de Control Interno" en una Organización requiere la aplicación de tres tipos de normas, a saber:

- 1.a) El Control por "Oposición de Intereses". Para ello se distribuye la responsabilidad de un proceso total, en tramos.
- 1.b) El Control por "Procesos" en puntos específicos de la tarea total. Se trata de asegurar el cumplimiento de las normas de procedimiento para cumplir un determinado trabajo.
- 1.c) Las "Normas de Procedimientos" detalladas para ejecutar determinadas tareas, que precisan las maneras de realizar la tarea en sí, como los comprobantes, registros y archivos donde deben quedar asentadas las formalidades inherentes al procedimiento previsto.

2) El operativo o por realimentación u homeostático: se caracteriza por la existencia de pautas o metas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de ellas se determina una acción correctiva para que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los límites de tolerancia fijados.

3) El Superior o Gerencial: cuya característica saliente es 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.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL. TÉCNICAS

Los canales de comunicación se deben diseñar y localizar al menos cinco tipos de canales de información para controlar:

A) Contacto Personal: Es la forma más simple, la inspección ocular, que a su vez asume dos formas: visita rutinaria o concurrencia sorpresiva.

B) Unidades Especializadas: que actúan como prolongación de la personalidad de quien debería efectuar el control. Nacen unidades de organización especialistas que actúan realizando programas de control periódico en diversas áreas de la organización. Toman el nombre de "auditorías tradicionales".

C) La Vía Jerárquica: La información para el control llega por la comunicación que cada supervisor recibe de sus subordinados, esa información permitirá PREPARAR EL PROGRAMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

D) La Vía Informal: existe información que se transmite por canales no estructurados, pero que sin duda posibilita un mejor control. Es una importante fuente "Secundaria" de información para control, ya que el uso del rumor en forma directa puede hacer caer en errores al decididor.

E) La Vía Funcional: Dentro de la estructura de la organización existen unidades departamentales cuyas funciones son básicamente las de recoger, clasificar, ordenar, computar y presentar información. Estas unidades son departamentos de servicios auxiliares de los departamentos productivos de la organización.

EL PROCESO DE CONTROL. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Cómo se controla

El *Nivel Inferior* controla basado básicamente en el contacto personal y ayudado, en proporciones variables, en canales informales.

El *Nivel Medio* o de jefatura departamental, debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados por la Dirección Superior, para ello recibe información por la vía jerárquica.

Pero no interviene personalmente en todo el proceso como en el nivel inferior, sino que lo hace por excepción ante casos determinados, o por intervenciones sorpresivas para controlar el grado de cumplimiento de las normas por parte de los supervisores a su cargo.

La *Dirección Superior* utiliza básicamente, además de los informes periódicos, globales, agrupados por categorías o posiciones; otras tres fuentes de información para control: Las reuniones con sus jefes departamentales, generalmente semanales, el contacto personal por visitas o por asuntos que por su importancia le están reservados, y los informes de auditoría operativa que le comunican el cumplimiento de las normas que hacen al control patrimonial y de eficiencia.

¿Qué se controla?

1) Los Bienes, propiedad de la Organización, son los recursos materiales e inmateriales de propiedad de la empresa.

2) Las personas integrantes de la Organización, ligadas a la misma por diversos nexos jurídicos.

3) Las actividades, principales y conexas, desarrolladas por la Organización para el logro de sus objetivos.

1) Control sobre Bienes :

Este control sobre los recursos que debe poseer toda organización para que pueda cumplir sus objetivos, que asumen la forma de herramientas, maquinarias o dinero, asume una doble faz:

a) Un conjunto de normas de Control Interno para tratar de asegurar que en su manipuleo se cumplen con mínimos recaudos para su custodia y movilización.

Estas normas son de cumplimiento obligatorio para todas las personas que tengan bienes a su cargo, y su verificación está incluida en los programas de Auditoría Operativa.

b) Un sistema informativo que contenga datos sobre los tipos, cantidad, rendimiento previsto y real de cada una de las categorías de bienes existentes. Los niveles de rendimiento se fijan sobre la base de comparar los rendimientos de inversiones alternativas. (Costo de Oportunidad).

2) Control sobre las personas:

El personal con que debe contar cualquier organización para poder desarrollar las actividades inherentes al logro de sus objetivos, teniendo en cuenta las particularidades que poseen las personas, en el sentido que ninguna es igual a otra y que su comportamiento es complejo, debe ser sometido a un control que tiene las siguientes facetas:

a) Un conjunto de normas para determinar la cantidad y calidad del personal necesario.

b) Un reglamento interno que reúne todas las disposiciones para regular la relación entre la organización y su personal.

c) Un sistema de evaluación individual del desempeño basado en información de la supervisión, asistencia, dedicación, sugerencias, rendimiento, etc.

3) Control sobre actividades

Para la concreción de los objetivos de la organización es necesario que se desarrollen un cúmulo de actividades básicas o principales y una serie de actividades conexas o accesorias que contribuyen a la fluidez de las operaciones principales. El control sobre estas actividades cubre los siguientes aspectos:

A) Un conjunto de normas de control interno que regulan la realización de cada una de las operaciones en forma individual, a fin de evitar perjuicios patrimoniales y propender al uso más eficiente de los recursos.

B) Un sistema informativo que reúna datos sobre el resultado del conjunto de operaciones, su ajuste o desajuste a los planes.

Instrumentos de medición o de control

Una primera distinción que cabe adoptar es la de separar entre medios sistemáticos de control, a los cuales se denominará **Instrumentos**, y medios accidentales de información, como las comunicaciones verbales no rutinarias, memorándums, etc. que por su carácter asistemático no adquieren el status de instrumentos de uso cotidiano.

Los de control de progreso, tienen como objetivo alertar sobre el momento en que es necesaria una decisión. No contienen información sobre la actividad en sí. (Las agendas, los archivos, las planillas de asuntos en trámite, los gráficos de progreso).

Los instrumentos informativos de control propiamente dichos estos atienden a **cómo** se desarrolla el mismo, incluyendo datos necesarios sobre la medida en que se cumplen los procesos bajo control. (Los reportes diarios o informes de actividad diaria, las planillas o formularios informativos, los gráficos, los informes de auditoría operativa).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PARA PLANIFICACIÓN Y CONTROL

A) RELACIÓN ENTRE PLANEAMIENTO Y CONTROL

1. Como consecuencia del planeamiento debe crearse un sistema de información, llamado control, que sirva para comparar los resultados con las metas.
2. Los desvíos que se detecten, se determinarán respecto a las metas programadas.
3. La información recibida como consecuencia del control, sirve para la preparación de nuevos planes.

B) ORGANIGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL

Puede ocurrir que sectores de supervisión sean *sensores* de información para control, pero a su vez pueden ser *grupos de control* con relación a los datos recibidos del siguiente nivel.

Se podría diseñar un **modelo de organigrama** donde a cada sector se le asigne su función preeminente en relación al proceso de control.

En el mismo podemos incluir lo siguiente:

1. Un grupo de **control superior** que reúne la información de los distintos sectores dependientes de la gerencias departamentales.
2. Un sector de **Auditoría Operativa** que actúa sobre la Gerencia General y las Gerencias Departamentales, recogiendo datos y comparándolos con los estándares establecidos.
3. Un cierto número de **Sectores y Gerencias que son Sensores de Información**. Estos sectores manejan información de toda la organización.
4. Un sector de **Investigación de Mercado** que actúa como *sensor funcional*, recogiendo información del mercado y entregándola a la Gerencia departamental.
5. Un conjunto de **sectores dependientes de las distintas Gerencias, que actúan como sensores de datos** Esto significa que elevan información sobre el cumplimiento de las funciones y tareas que tienen asignadas.
6. Cada **Gerente Departamental** desarrolla el control sobre sus subordinados en base a esa información que le llega por vía jerárquica

Tema 8

Análisis de procedimientos administrativos

En toda organización existen *seres humanos* y *elementos materiales* que a través del desarrollo de alguna *actividad* obtienen un fin determinado.

El empleo de estos recursos debe hacerse combinando dos factores condicionantes: el *tiempo* y la *tecnología*. La combinación de esos factores, venciendo las restricciones y logrando una organización, eficaz, eficiente y efectiva es el problema principal a resolver.

Entendiendo por **“eficacia”** el grado en el que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos.

“Eficiencia” es la forma en que se combina el uso de los recursos para lograr un cierto objetivo. Brinda un parámetro de los resultados obtenidos y el esfuerzo realizado para lograrlos, (recursos utilizados).

“Efectividad” comprende a las actividades que la organización *debe* realizar para perdurar y seguir triunfando a futuro. (es hacer las cosas que corresponden).

Una vez completado el proceso de diseño estructural, obtenemos una visión estática de la Organización.

Para que sea posible desarrollar la actividad en la organización deben resolverse nuevos problemas y cubrirse necesidades de otro tipo que en el diseño estructural no están planteadas.

Si no existe precisión en las formas y los tiempos de ejecución, es posible que la misma sea totalmente anárquica. Cada individuo haría las tareas asignadas de la manera que a su leal saber y entender deba ejecutarlas. Esta heterogeneidad en la ejecución de tareas, en principio e intrínsecamente homogéneas, traerá aparejados tremendos problemas de coordinación.

Por lo tanto el análisis de sistemas y procedimientos se ocupa de desarrollar los mejores métodos y prácticas de trabajo para aplicar en los sistemas administrativos.

El mismo comprende el registro, análisis y examen crítico de las formas de trabajo existentes, la propuesta de llevar a cabo las tareas empleando métodos y equipamientos más eficaces y la implementación y puesta en marcha de esas recomendaciones.

Cursograma: es un diagrama permite representar al sistema de una forma tal que facilite su rápida comprensión.

Estos diagramas son “modelos” que representan esquemáticamente los sistemas administrativos que se encuentran en una organización.

Se utilizan como unidad de exposición una porción determinada del sistema administrativo total, que se llama usualmente “Circuito”.

El circuito se concreta cuando, uniendo todos los puntos a los que debe llegar la información, se completa la conexión de los elementos necesaria para que un sistema funcione equilibradamente.

Este diagrama representa a la porción de un sistema administrativo no concentrada en un lugar o sector, sino fluyendo por todos los lugares o sectores por donde la información circula y ramifica, fijando los límites de su extensión en función de la conveniencia de quien está efectuando el análisis del circuito.

En estos gráficos se muestran perfectamente identificados:

- a) Los sectores, las personas y los equipos que actúan como receptores y/o productores de información.
- b) Los límites que el propio analista fijó para su sistema, basado en la conveniencia de interrelacionar las operaciones dentro del circuito.
- c) Los procesos a que son sometidos los datos, incluyendo las operaciones típicas, como clasificación y cálculo, sino también las de captación, transmisión, control y conservación de datos.
- d) Los soportes físicos donde la información se archiva y materializa.
- e) Una breve descripción que debe ilustrar acerca de los procesos que allí se representan gráficamente.

El cursograma es el más completo en cuanto a elementos que se representan y los detalles ampliatorios. Además de los sectores y procesos se detallan los soportes de la información, (Formularios, archivos, etc.), además de mencionar los detalles del proceso que sean necesarios para obtener una visión amplia del sistema o proceso que se quiere representar.

Los Cursogramas, están compuestos por dos **elementos fundamentales**:

- a) Los símbolos convencionales que se utilizan para caracterizar las diferentes acciones que es posible efectuar con relación a la información que fluye sobre el circuito.
- b) La forma de representación y disposición de esos símbolos, forma que da lugar a toda una técnica de diagramación.

Limitaciones

Por definición en el diagrama de un circuito no se muestran todos los rasgos o detalles de un sistema.

En primer lugar no se considera el factor “Tiempo”. No se consigna en ningún lugar cuánto tiempo demora un trámite; cuál es la rutina horaria de transferencia de datos, ni cuál es el tiempo total que demora un trabajo, desde su inicio hasta su conclusión.

En segundo lugar, no se puede ver en un gráfico de este tipo la “Carga de Trabajo” o sea la cantidad de veces que se repiten las operaciones o trabajos cuyo flujograma se está analizando.

En tercer lugar en un cursograma se identifican sectores o personas, pero no se establecen las relaciones de jerarquía entre ellos. Es por ello que de su análisis no se puede obtener la visión de la dotación de personal, su interrelación jerárquica y las funciones que corresponden a cada integrante de la empresa.

Por último el panorama que brinda un gráfico de este tipo es global, general, no se podrá pretender en base a los símbolos y descripciones sintéticas de un sistema administrativo, capacitar e instruir al personal o utilizarlos como base de programación de equipos.

Función

Se utilizan para representar sistemas, a través de ella localizar problemas, subsanarlos y funcionar más eficientemente. Son una herramienta al servicio del analista, constituyen un medio para lograr. La finalidad última es lograr sistemas administrativos más eficaces y eficientes, siendo los diagramas de proceso por claridad, simplicidad y universalidad de exposición la herramienta más idónea para este tipo de trabajo.

Manual de Procedimientos

Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico, que explica el desarrollo de los procesos administrativos.

La redacción está dirigida a precisar: a) cómo se ejecutan los procesos y controles; b) quiénes son los encargados de efectuarlos; c) cuándo deben ser realizados; d) los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados; e) qué tipo de información y cómo y dónde se conserva para ser utilizada por los miembros de la organización.

Los manuales se confeccionarán siguiendo la lógica utilizada para fragmentar los sistemas. Existirá un MANUAL por cada rutina administrativa, y dentro de él se encontrará un capítulo dedicado a la intervención de cada sector en esa rutina.

Funciones

Los manuales de procedimiento cumplen las siguientes funciones:

- a) Trasmiten a los responsables las normas establecidas.
- b) Sirven de guía para poder explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento a implementar.
- c) Constituyen una fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
- d) Permiten una mayor flexibilidad en la distribución del personal; es posible la rotación basada en el conocimiento que brindan los manuales.
- e) Facilitan la capacitación del personal que se incorpora, al que se le proporcionará el manual como medio de introducción a su período de entrenamiento.
- f) Constituyen un elemento de referencia que proporciona la versión oficial de la compañía. Ello evita controversias, clarifica responsabilidades, facilita la delegación y establece las bases para eliminar la improvisación y el error.
- g) Sientan la base para la solución uniforme de situaciones similares, evitando la incoherencia.
- h) Establecen una versión escrita que sirve para conocimiento de la evolución de los procedimientos en la organización.

Limitaciones

No son utilizados en la práctica por el personal y que, por su rigidez, usualmente están siempre desactualizados.

Es una limitación fundamental, pues si no son utilizados por aquellos a que están dirigidos, carecen totalmente de utilidad.

Con relación a la actualización, la misma puede lograrse de varias formas: la primera, colocando en el mismo manual la fecha de confección y la de actualización, y desarrollando una labor orgánica de emisión y revisión de normas.

La segunda, estableciendo que los programas de auditoria operativa contemplen la revisión, en un programa anual, de todos los MANUALES, efectuando las modificaciones y agregados que fueran necesarios, y la tercera, previendo en la redacción los posibles cambios, haciendo instrucciones modulares de corta extensión, que podrán ser intercambiadas en caso de

modificarse la rutina. Las modificaciones se incorporarán toda vez que el sector usuario, el área de auditoría o el hombre de sistemas detecten los cambios.

Tema 9

Una organización exitosa, es decir aquella cuyo funcionamiento económico le permita obtener beneficios o sea que logre superávit.

Para poder lograrlo debe contar con los siguientes elementos:

Un “producto” o “Servicio”, entendiéndose por tal a la actividad principal a que se dedique esa Organización.

Un “mercado”, o sea que exista un público usuario o consumidor.

Una “tecnología” utilizada para generar esos productos o servicios y colocarlos en el mercado.

Una “estructura financiera” o sea el Capital disponible necesario.

Una “dirección” activa y dinámica que establezca objetivos, estrategias y controle su cumplimiento.

Todos estos elementos son necesarios, pero en las Organizaciones del presente, se necesita un elemento más: los sistemas administrativos.

A través de ese sistema administrativo adecuado se ejecutarán las decisiones de detalle inherentes a: el movimiento y custodia del dinero y las mercaderías; al producto, para que este sea fabricado y esté disponible para el cliente en la calidad, tiempo y condiciones requeridas; al manejo del personal de la empresa; al registro y control de los bienes, etc.

Cuando los problemas a solucionar son de índole administrativa, existen dos factores que comprometen la labor directiva colocándola en una situación delicada:

- 1) Un factor de especialización. Por formación, extracción y convicción los dirigentes de empresas le asignan prioridad a los temas o áreas que generan beneficios en forma directa.
- 2) Un factor de complejidad: porque que la eficiencia en los sistemas administrativos, se logra por la suma de una gran cantidad de operaciones. Se determina que el total sea eficiente si cada una de las partes o unidades, de la organización, lo es.

El Sistema Administrativo de una organización constituye el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores de la misma, se concretan en una serie de múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que a través de la conformación de rutinas de trabajo van configurando la actividad administrativa total de la Organización.

Objetivos

Un buen sistema administrativo, es aquel que permite el funcionamiento organizado de la empresa sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales o “salvadores” de la organización.

- 1) Las operaciones deben ejecutarse en el momento en que se las necesita. Todos los actos tienen que llevarse a cabo dentro del plazo planeado o considerado óptimo para su concreción.
- 2) El costo del sistema debe insumir la menor cantidad de recursos posible.
- 3) Hace posible el desarrollo de los procedimientos administrativos con un alto grado de seguridad.
- 4) Produzca la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar, tomando las decisiones adecuadas frente a los acontecimientos que se vayan produciendo.

SU INSERCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Características de los sistemas administrativos

- 1) Las tareas administrativas pueden repetirse un sinnúmero de veces sin aportar elementos positivos al funcionamiento de la organización.
- 2) Las tareas administrativas son, de por sí, sumamente difíciles de ser medidas en el tiempo. Una misma tarea puede insumir distintos tiempos para ser ejecutada debido al contexto en que toque actuar.
- 3) La informatización y/o automatización ha avanzado mucho más rápidamente en las actividades productivas que en las actividades administrativas. Las tareas administrativas los sistemas admiten múltiples excepciones, lo que hace que sean sumamente bifurcados, con alternativas y opciones múltiples que dificultan su automatización.

- 4) Cada individuo dentro de una organización intenta formar su propio entorno que le asegure su supervivencia y luego le abra los caminos para su ascenso dentro de la misma.
- 5) La respuesta de la Organización a los intentos de cambios en los sistemas administrativos no es inmediata y siempre está condicionada por factores de resistencia natural o intencionada al cambio de los miembros de la misma.

ETAPAS METODOLÓGICAS DEL ANALISIS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

1. RELEVAMIENTO

1. 1. Recolección interna de datos
 - ? Encuestas
 - ? Entrevistas
 - ? Observación directa
1. 2. Recolección externa de antecedentes
 - ? Bibliografía técnica
 - ? Carpetas de análisis de aplicaciones similares
 - ? Adquisición tecnología disponible
1. 3. Sistematización de la información
 - ? Sistematización primaria
 - ? Complemento iterativo de datos
 - ? Esquema final del sistema actual

2. DISEÑO

2. 1. Diagnóstico
 - ? Informe con críticas y propuestas de cambio
 - ? Discusión y aprobación parcial o total a nivel directivo y gerencial
2. 2. Diseño Global
 - ? Formulación del modelo propuesto a través de diagramas del sistema propuesto (Diagramas de Proceso, Diagramas de Bloque, Diagramas de Sistema)
 - ? Discusión y aprobación final a nivel directivo, gerencial y de supervisión
- 2.3. Diseño Detallado
 - ? Redacción de manuales de procedimiento
 - ? Redacción de manuales de organización
 - ? Diseño de formularios, registros y archivos
 - ? Preparación de diagramas de lógica y redacción de programas, si la aplicación es computarizada
 - ? Realización de pruebas de funcionamiento simulado con datos preparados o reales

3. IMPLEMENTACION

- 3.1. Planeamiento de la implementación
 - ? Determinación de temas
 - ? Establecimiento de relaciones
 - ? Fijación de plazos y fechas
 - ? Determinación de responsables
- 3.2. Desarrollo de las tareas previas
 - ? Recursos materiales
 - ? Recursos humanos
 - ? Tareas preliminares
 - ? Recursos de organización
- 3.3. Lanzamiento
 - ? Elección de la modalidad (total, parcial, por sustitución o en paralelo)
 - ? Activación del lanzamiento
 - ? Asesoramiento sobre problemas, sin sustituir a los mandos naturales
- 3.4. Seguimiento
 - ? Revisión del cumplimiento del programa de implementación en los "puntos de control"
 - ? Ajustes del proyecto mediante modificaciones que se detectaron en el lanzamiento
 - ? Informes de cumplimiento
 - ? Informe final de evaluación