

Tema 1: Conceptos de Administración de Organizaciones

F, C, E, Crecimiento.

Qué es la administración: podría ser concebida como la ciencia que estudia las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su conducta, su evolución, su crecimiento. Ésta es la actividad que se desarrolla en las universidades. Sobre la base de este conocimiento, la ciencia de la administración genera hipótesis que permite un nivel prescriptivo o normativo, íntimamente vinculado con la técnica de la administración que trata de conducir a los objetivos fijados, generando las aplicaciones con las distintas herramientas existentes para su consecución, esto es lo que se desarrolla en las empresas.

Ciencia: investiga y busca comprensión. Elabora leyes, hipótesis y aplica con rigurosidad el método científico (investiga y explica).

Técnica: transforma y opera una realidad, aplica las normas y procedimientos con rigurosidad y sobre la base de un programa objetivo definido.

Arte: trata de captar una realidad en un plano vivencial y espiritual en forma esencial pero subjetiva, tanto para uno mismo como para los demás.

Objeto de estudio. Hipótesis: la administración tiene dos causas el de la ciencias que evidencia la existencia del objeto de estudio, y la técnica que supone un conjunto de contenidos instrumentales apropiados para el manipuleo, el control y transformación del objeto de estudio.

Características de las empresas:

Parson: considera a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Etzioni: acota que dentro de esta definición se incluyen a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones, por el contrario, no están incluidas las tribus, grupos étnicos, grupo de amigos y familiares, etc. ya que siendo un grupo de humanos no alcanza a conformar una organización.

Las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de lo siguiente:

1. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos.
2. La presencia de uno o más centros de poder que controla los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigentes hacia sus fines.
3. Sustitución del personal, es decir que la persona cuyo desempeño no pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otra persona.

Barnard: expresa que la actitud consciente y coordinación constituye la característica esencial de la organización.

Etzioni=Barnard=Coordinación consciente.

Métodos para caracterizarlos:

El concepto de organización tiene dos tratamientos: el método empírico y el analítico.

Método Empírico: este ha sido desarrollado por ciertos autores de administración basados en una notable experiencia realizada en el campo profesional, como consultores o asesores.

Operativamente consta de los siguientes pasos:

1. Enumeración de los distintos tipos de organizaciones que la conocen; Empresas con fines de lucro; el estado, las cooperativas, las iglesias, los partidos políticos.
2. Categorización de las organizaciones según sus aspectos más comunes; según la forma de integración de su capital (privadas, estatales, mixtas); según sus fines u objetivos (con o sin fines de lucro), según su forma jurídica (unipersonal, colegiada, anónima, s.r.l.).
3. Clasificación por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, particularidades y diferencias.

Método analítico: analiza a las organizaciones respecto de los objetos de estudios de otras ciencias y en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno de otras ciencias y demostrando en cada caso son distintos en función de las características analizadas. Una adecuada definición de una Organización se refleja en las siguientes características:

1. Es un grupo humano con caracteres de institución social, según la definición que de ésta hacen la antropología y la sociología. Las culturas y subculturas que conforman a esta institución social tienen particularidades que la alejan del objeto de estudio de la antropología. Se diferencia de los grupos humanos, objeto de estudio de la sociología, por las características que se citan a continuación.
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 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 característica distintiva de los grupos humanos corrientes.
5. Es una institución cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, pero coordinado a nivel individual y grupal respecto a 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 influída en forma permanente y dinámica por el medio ambiente, o contexto, el cual también influye.
9. Esta institución social no persigue exclusivamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son sólo un tipo entre muchas organizaciones que existen.
10. Dado que el Estado y las organizaciones de su órbita se pueden incluir por sus características de lo descrito, concluimos que se encuentra dentro del campo de estudio de la Administración; aunque, por sus particularidades, es una subrama denominada Administración Pública.

Consideramos a este método como el más apiadado para utilizar en administración, tanto por su mayor nivel técnico como por sus posibilidades operativas de aplicación.

①

La Administración como Sistema de Análisis

Consta de 3 precisiones:

holística?

1. No se hace referencia al análisis en el sentido de "el estudio de un problema a través de sus partes", sino en el sentido de observación crítica y exploración, tanto holística como analítica, propiamente dicha.
2. En materia de análisis ya no se requiere distinguir entre Administración y administración: ambas pueden, y deben, ser analizadas, aún cuando los criterios sean distintos, en función de la eficacia la primera, y la segunda en función de la eficiencia.
3. Se debe distinguir a la administración en dos posibilidades: como objeto (donde lo analizado es la Administración) y como sujeto (donde la administración es de ayuda para el análisis como instrumento para aplicar nociones de esta disciplina a la comprensión de la realidad).

②

La Administración como Sistema de Gestión

Se observa cómo es la performance de cada unidad administrada dentro de la organización: mientras más eficaz y más eficiente, mejor. La gestión es importante, porque una organización bien conducida logra cumplir sus objetivos, cualesquiera sean, porque claras nociones de Administración ayudan a elegir mejor tales objetivos, y porque una buena gestión hace más agradable la actuación de los involucrados en todos los niveles.

apunta más alto: dirección sup. y
plan. estratégico

apunta + bajo : manejo operativo, es decir
la ejecución.

Se pueden considerar equivalentes los conceptos de Conducir, Administrar o Gestionar; pero, en un sentido más estricto, la conducción apunta más alto: a la dirección superior y al planeamiento estratégico; la gestión apunta más bajo: al manejo operativo, a lo que viene después del planeamiento, es decir su ejecución,

③

La Administración como Sistema de Transformación

Volvemos a una alternativa mayúscula/minúscula. En la administración, con la connotación netamente operativa que se le ha asignado, la transformación se manifiesta de dos maneras:

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

En cuanto a la Administración con su carga política, económica, psicosocial, comunicacional e intencional, el aspecto de transformación se vuelve absolutamente central.



Tema 2: Visión Sistemática de la Organización

Anatomía de la organización. Los procesos organizacionales

¿Qué es la anatomía? Es el análisis y examen minucioso de algo. En la Administración, la idea de soporte o sostén está presente en el enfoque "formal-mecanicista" y también en el enfoque "organicista", donde se compara la estructura formal con el esqueleto de los animales.

Para poder hacer un análisis íntegro de una organización, tendremos que tener en cuenta el concepto de Sistema: *es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos con un objeto determinado.* Y, en base a este concepto, consideramos 3 factores:

- a) El entorno que rodea la Organización;
- b) La evolución de la Organización en el tiempo;
- c) La Organización en sí misma.

ENTORNO: Puede ser enfocado desde dos niveles:

- a) El macro: entorno mundial, regional, referente a los factores económicos, 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.).

Este influye actores que se relacionan específicamente con la organización.

- Los clientes, que reciben los bienes o servicios que produce o presta la organización.
- Los propietarios de la organización (accionistas, socios u otro tipo de participación).
- Los proveedores de recursos.
- Los organismos de influencia (entes de control, sindicatos, etc.).
- Los competidores.
- La comunidad integral.

LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO: Comprende (pasado, presente y futuro).

En el presente suele existir una visión de la situación futura de la organización. La palabra visión se utiliza para representar una situación deseable, la cual se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no esté claro el camino para ello. La visión compartida, opera como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización. La historia de la organización nos habla de su nacimiento y desarrollo, de sus hitos vitales, de sus crisis y cómo se superaron.

LA ORGANIZACIÓN: Abarca a los siguientes componentes:

EL NEGOCIO es cualquier ocupación, quehacer o trabajo, aplicable a cualquier organización, tenga o no propósito de lucro. A su vez, puede enfocarse como un flujo que contiene:

- a) Los Recursos (extremo de entrada): que son suministrados por los proveedores respectivos (input);

(Suministros
por proveedores.)

Convertir los
recursos en productos.

(bienes o servicios) que son
suministrados a los
clientes.

Recursos = Proceso Productos.

- b) *Los Productos (extremo de salida):* (bienes o servicios) que son suministrados a los clientes (output);
- c) *Los procesos (medio):* que son los que convierten a los recursos en productos a ser entregados a los clientes.

El flujo del negocio, a su vez, se puede desagregar en tres flujos superpuestos:

- a) *El flujo de la operación:* integrado por los bienes y servicios como son los recursos financieros, físicos, tecnológicos, los procesos de producción, comercialización, finanzas, etc.
- b) *El flujo de la información:* que se refiere a la operación y a la gente abarca los recursos informáticos, el procesamiento de datos, etc.
- c) *El flujo de la gente:* que moviliza la operación, para lo cual se utiliza la información, este flujo comprende los recursos humanos, sus comportamientos, etc.

EL MANAGEMENT. Una parte de los recursos son entregados a este, para que se haga cargo de la conducción del negocio. Este no se ocupa directamente si no que lo hace a través de la información y la gente. Este flujo se compone de: los gerentes como personas, los procesos gerenciales que desarrolla y el producto de esa acción.

EL DESEMPEÑO O PERFORMANCE implica la evaluación: positiva o negativa, buena o mala, mejor o peor, etc. Debe apuntar directamente o indirectamente a la medición de los resultados que haya logrado la organización. En la evaluación de desempeño pueden distinguirse 3 campos o ámbitos de clasificación:

- *Los resultados económicos financieros:* se refiere a cambios en la composición o valor de los recursos operativos.
- *Los atributos objetivos:* no representan un resultado económico financiero, pero en el futuro afectaran a estos resultados. Pueden medirse a través de indicadores monetarios y no monetarios.
- *Los atributos subjetivos:* está dado por opiniones, pareceres, juicios, sentimientos, etc; de ciertos actores claves para la organización: Clientes, personal, inversores y otros miembros de la comunidad. Se supone sus opiniones habrán de influir sobre los futuros resultados económicos, financieros y los atributos objetivos. Se mide en términos cuantitativos no monetarios. Se basan en encuestas o indicadores indirectos.

El Sistema Administrativo. Las empresas como subsistemas de la sociedad.

El Sistema Administrativo está compuesto por los siguientes subsistemas:

(A)

- *El subsistema político:* formado por los dueños de la empresa, personas que forman parte de la realidad de la organización, accionistas, directores, presidente y hasta el gerente general. En este se toman las decisiones estratégicas, que son las decisiones más importantes de la organización por ejemplo, qué productos fabricar o vender, qué negocio adoptar, etc.
- *El subsistema decisorio:* en este se toman las decisiones tácticas, por ejemplo, incorporación de máquinas, selección de personal, cambio de vendedores, etc. Si la organización está centralizada quienes toman las decisiones son los mismos que forma parte del sistema político y si esta descentralizada quienes toman las decisiones son los gerentes de área.
- *El subsistema operativo:* en este se toman las decisiones diarias que no afectan demasiado al objetivo final de la empresa. Podrían llegar a afectar el logro de los objetivos finales de la organización porque al fallar en una decisión táctica podría afectar a toda la empresa.

- **El subsistema administrativo:** se trata de una representación de la realidad de la organización formada por los otros 3 subsistemas creados para manejarla, administrarla. Este modelo está formado por todas las herramientas y técnicas que crea la administración, de control, de influencia, etc.

El **subsistema administrativo**, a su vez, está formado por 4 subsistemas, actuando como input del *sistema político* y output del *sistema decisario*.

- **Subsistema de comunicación:** está formado por todos los canales de comunicación entre las distintas personas que forman parte de la organización.
- **Subsistema de Influencia:** se refiere al grado que puede tener una persona sobre otra.
- **Subsistema de información:** está muy relacionado con los sistemas anteriores ya que si existen buenos canales de comunicación y buenos niveles de influencia, probablemente la información va a funcionar correctamente.
- **Subsistema de control:** si podemos tener información, la podemos controlar. Por lo tanto, el subsistema de control está ubicado en las bases del sistema administrativo.

Para que una empresa pueda desempeñar correctamente su rol como subsistema de una sociedad a la cual brinda sus productos y servicios, y de la cual obtiene sus insumos y recursos humanos, materiales y financieros, básica y fundamentalmente, debe estar muy bien "administrada", a fin de poder manejarse sólida y fuerte en los mercados actuales, complejos, cambiantes y competitivos.

- a. Administrar es establecer objetivos, diseñar estrategias, para alcanzarlos, diseñar planes para implementarlas, llevarlas a cabo, programar acción, ejecutarla y aprender de los resultados, sobre todo de los errores.
- b. Administrar bien es combinar síntesis con análisis, visión con cálculo, pasión con prudencia, con la mirada en lo alto y a lo lejos, pero con los pies en la tierra; cuidar el aspecto y cada detalle, pero nunca perder de vista el conjunto, donde todos esos aspectos interactúan y se realimentan.
- c. Administrar bien en una pequeña o mediana empresa, es saber aprovechar las ventajas que brinda tal tamaño: estar cerca de los clientes, de su satisfacción y lealtad; del producto, de su funcionalidad y diseño; de los procesos, de su interconexión y calidad; del personal, de su bienestar, salud y capacitación constante.

En definitiva, el anhelo común para todas las empresas es lograr *sustentabilidad*. En su doble acepción: **temporal** (que pueda subsistir en el tiempo) y **sistémica** (que lo hagan resguardando las condiciones internas y externas del contexto, que son las que le dan sustento). Esta noción de "sustentabilidad sistemática" se corresponde con el concepto de "responsabilidad social sustentable", también en sus dos aspectos: Interna (hacia el interior del sistema-empresa) y Externa (con respecto hacia la Comunidad como un todo); concibiendo a la Comunidad en sus tres estamentos: Sociedad Civil, Estado, Empresas.



Tema 3: Los sistemas de información en las Organizaciones

Concepto de Sistema de Información

Samuelson, Kjell: Sistema de Información, es la combinación de recursos humanos y materiales que resultan de las operaciones de almacenar, recuperar y usar datos con el propósito de una gestión eficiente en las operaciones de las organizaciones.

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

El subsistema de información en la empresa

Peter Drucker menciona 5 tipos de información:

1. Información de fondo: un grupo tradicional de herramientas de diagnóstico para los directivo de una empresa lo componen las proyecciones sobre los flujos de fondos (cash-flow) así como los indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad, rotación de bienes, las cifras del total de ventas, créditos y deudas, entre otros.
2. Información sobre productividad: siendo la productividad una de las ventajas competitivas requeridas en la actualidad, medirla representa el primer paso para comenzar a trabajar sobre ella. Los indicadores más difundidos son los de mediciones parciales: productividad de la mano de obra, de los equipos y de los materiales, entre otros. Además de éstas, la organización debe trabajar con mediciones que contemplen la productividad de todos los recursos e insumos que se utilizaron en la gestión.
3. Información sobre sus competencias: las organizaciones que poseen algún tipo de liderazgo en los mercados, hacen algunas cosas en forma exclusiva, o bien, mucho mejor que sus competidores, cosas que a su vez son muy valoradas por el mercado y los clientes. Esas competencias nucleares ("core competences") o habilidades especiales de una organización deben ser evaluadas con el fin de poder determinar si son las necesarias y adecuadas para mantenerse en los mercados y, además, si están mejorando o empeorando.
4. Información sobre la asignación de recursos: puede decirse que las organizaciones poseen dos recursos que son escasos: capital y personas que aportan valor. Cuando una organización debe realizar una inversión (asignación de capital a un fin específico), posee una serie de métodos de evaluación: tasa interna de retorno, período de repago, valor actual neto.
5. Información sobre el entorno: para elaborar las estrategias se requiere de información organizada sobre el entorno: acciones de los competidores; cambios en los gustos y preferencias de los consumidores; avance tecnológico del sector industrial específico y en general; evolución de indicadores económicos; disposiciones gubernamentales, entre otros.

Tipos de sistemas de información

Dentro de las Organizaciones tenemos diversas funciones tales como producción, comercialización, finanzas, etc. que generan las áreas funcionales separadas dentro de la estructura y que también necesitan de información específica para desempeñar sus tareas. En función de ello conceptualmente puede pensarse en dos tipos de sistemas de información, unos orientados hacia:

1. Las Actividades de la Organización y hacia la Toma de Decisiones;
2. Las Funciones que se llevan a cabo dentro de la estructura organizacional



Sistemas de Información orientados a las actividades y la toma de decisiones

Para crear un sistema, es necesario contar con un conjunto de subsistemas, donde cada uno esté especializado en procesar un tipo de información. Se puede mencionar tres tipos de sistemas:

- Sistemas de procesamiento de transacciones (SPT)
- Sistemas de información administrativa (SIA)
- Sistemas de apoyo para la toma de decisiones (SAD)

1. *Sistemas de Procesamiento de Transacciones: (SPT)*

Una transacción es cualquier tarea, actividad o suceso, generada internamente o fuera de la organización, que la afecta de alguna manera. Las transacciones generadas por la propia organización pueden ser aquellas que trascienden sus límites, como una venta o una compra de suministros, así como también cualquier acontecimiento interno que genere datos y que se registre en el sistema: retiro de materia prima de almacenes; actualización de los datos personales de un empleado, etc. Los SPT realizan, entre otras, cinco actividades esenciales durante el manejo de las transacciones:

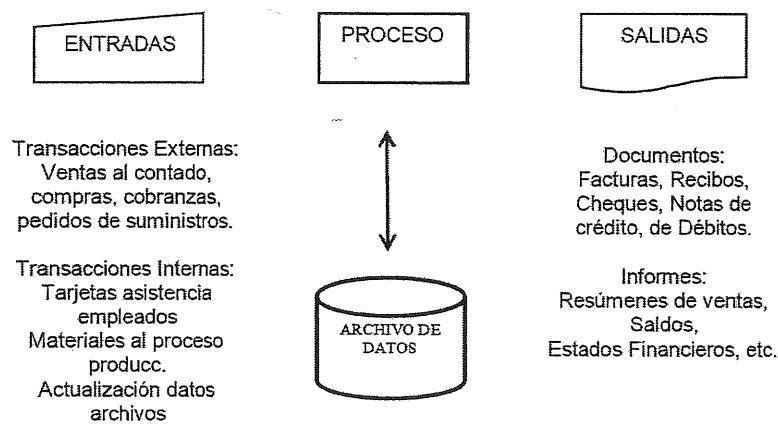
1. Operaciones matemáticas: los datos son sometidos a una serie de cálculos (suma; resta; multiplicación; etc.), con el fin de obtener resultados útiles de acuerdo con cada operación.
2. Clasificación: es el agrupamiento de los datos según alguna condición particular: ventas a responsables inscriptos en el IVA; ventas a consumidores finales, etc.
3. Ordenamiento: es el proceso por el cual los datos se disponen según una secuencia o sucesión predeterminada: en el seguimiento de deudores en cuenta corriente resulta beneficioso tener un listado donde los saldos se encuentren ordenados de mayor a menor.
4. Síntesis: la gran cantidad de datos de las transacciones se sintetizan de modo de poder obtener una presentación más breve y concisa: totales de venta a minoristas; totales de ventas a mayoristas; totales de cobranzas, por mes, por año, etc.
5. Almacenamiento: independientemente de la exigencia legal que pudiera existir, las organizaciones mantienen almacenados gran cantidad de registros de eventos y operaciones que afectan su desempeño. Inherente a esta actividad es la posibilidad del recupero de dichos datos cuando la organización así lo disponga o necesite. Si bien en cada organización van a existir transacciones que tengan sus propias características, también existirán algunas transacciones que poseen características similares o comunes. En todos los casos, el procesamiento de estas operaciones rutinarias presenta características equivalentes en los siguientes aspectos:

- Gran cantidad de transacciones.
- Perfecto conocimiento de cada una de ellas.
- Ejecución, casi sin excepciones, según el procedimiento adoptado para su procesamiento.

Sobre la base de lo hasta aquí expuesto es posible puntualizar que:

- Un sistema de información puede integrarse sin PED (Procesamiento Electrónico de Datos).
- El procesamiento electrónico de operaciones rutinarias no constituye, por sí solo, un sistema de información, aunque es una parte integrante y muy importante de él.
- A pesar del avance en computación y de sus aplicaciones prácticas en las organizaciones, todavía la computarización no es total, así que aun cuando la informatización se encuentre

presente, hay gran intervención de personas realizando tareas en forma manual dentro de los procedimientos.



2. Sistemas de Información Administrativa (SIA):

Es el sistema que realiza el manejo de los datos orientados a tomar decisiones y resolver problemas por parte de los administradores. En todas las organizaciones los administradores y directivos deben tomar decisiones sobre muchos asuntos que se presentan con regularidad (diaria, semanal, o mensualmente), y para esto necesitan de cierta información (poner precio a los productos, poner más personal, costos de producción, etc), lo que lleva a los administradores a recurrir a datos almacenados como consecuencia del proceso de transacciones.

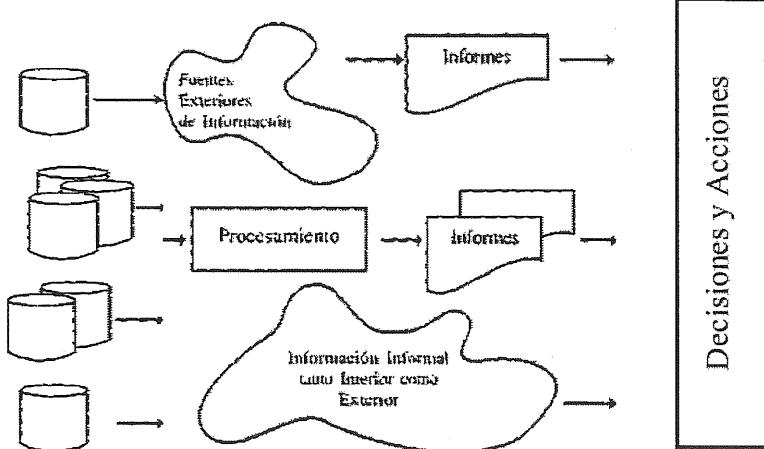
ORGANIZACIÓN

Archivos de Transacciones

Archivos Maestros de Transacciones.

Archivos Maestros Especiales

Archivos de Información Exterior Relevante



3. Sistemas de apoyo para las tomas de decisiones (SAD):

El SPT está orientado hacia el procesamiento de las operaciones. El SIA ayuda a los administradores a resolver problemas y tomar decisiones altamente estructuradas. En tanto que el SAD está dirigido a

aquellas decisiones que no son de naturaleza recurrente y que posiblemente no vuelvan a presentarse. El SAD ayuda a directores y administradores a tomar este tipo de decisiones que implican situaciones únicas y, por lo tanto, no muy estructuradas. Estas decisiones se consideran no estructuradas o semi-estructuradas.

Características:

- a) Es un sistema de apoyo para la toma de decisiones no estructuradas.
- b) El sistema NO reemplaza el juicio del administrador, por lo que no debería dar "soluciones" ni disponer de una secuencia de análisis predefinido.
- c) La solución del problema se logra mediante la interacción entre el sistema y el usuario.

Gestión de la Información vs Gestión del Conocimiento

Woodman: La gestión de la información es todo lo que tiene que ver con la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para realizar la acción precisa.

White: La gestión de la información es la coordinación eficiente y eficaz procedente de fuentes internas y externas.

La gestión del conocimiento es el proceso, mediante el cual la Organización facilita la transmisión de información y habilidades a sus empleados de una manera sistemática y eficiente. Sus componentes básicos son:

1. **La Información**, que es recogida, codificada, tratada, almacenada y difundida por los sistemas de información de la Empresa, a fin de facilitar la creación de un cuadro de mando integral de la organización y del entorno, para una dirección eficiente de la misma; (Conocimiento explícito).
2. **Las habilidades**, las que al estar basadas en la experiencia, son más difíciles de codificar y verbalizar, ya que se expresan a través de destrezas y habilidades y en consecuencia, también son las más complicadas para transmitir ya que para quien las debe adquirir, implica generar un nuevo conocimiento por lo cual lleva mucho más tiempo adquirirlas. (Conocimiento tácito).

Nociones de Sistemas Colaborativos

Groupware: Sistemas basados en computadoras que apoyan a grupos de personas que trabajan en una tarea común y que proveen una interfaz para un ambiente compartido.

Características:

- Proveer de un ambiente de colaboración, en el que realmente se perciba que el trabajo en grupo se lleva a cabo.
- Mantener la información en un solo sitio común para todos los miembros.
- Interactuar con otros usuarios, de forma escrita, voz o video.

Las 3 C's en los Groupwares:

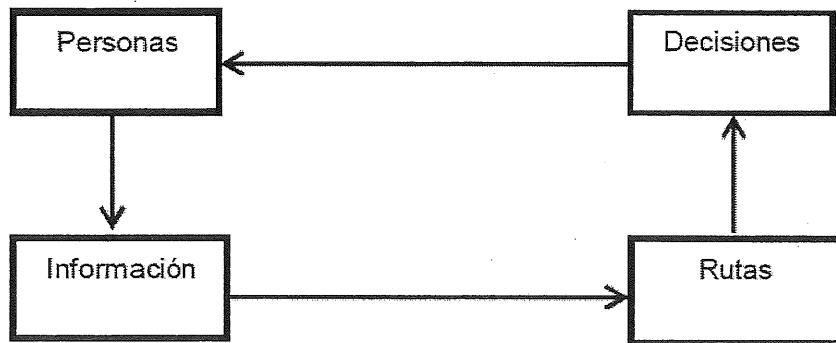
- La Comunicación, es la función más importante del groupware, ya que es el medio en que la información es compartida.
- La Colaboración, utilizada para unir la cooperación y resolver problemas de negocios o alguna actividad empresarial.
- La Coordinación, es la acción de asegurar que el equipo está trabajando eficientemente y en conjunto para alcanzar una meta.

Workflow: La automatización de un proceso de negocio, total o parcial, en la cual documentos, información o tareas son pasadas de un participante a otro a los efectos de su procesamiento, de acuerdo a un conjunto de reglas establecidas.

Funciones:

Asignación de tareas al personal.

- Aviso al personal de tareas pendientes.
- Permitir la colaboración en las tareas comunes.
- Optimización de recursos humanos y técnicos, alineándolos a la estrategia de la empresa.
- Automatización de las secuencias de los procesos de negocio y optimización de las mismas.
- Agilización de los procesos de negocio y como resultado un mejor servicio al cliente.
- Control y seguimiento de dichos procesos.





Tema 4: Componentes del Diseño Organizativo

Formas de articular tareas, información y decisiones

La organización busca obtener reglas y principios para lograr mayor eficiencia organizativa. Algunos de esos principios son:

1. Principio de unidad de mando: ninguna persona puede tener más de un jefe.
2. Principio de alcance de control: ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el de una supervisión efectiva.
3. Principio de homogeneidad operativa: las funciones de cada jefe y departamentos sean homogéneas y no lo contrario, cada jefe debe hacer lo que le corresponde.
4. Principio de delegación efectiva: debe comprender una autoridad compatible con las funciones y responsabilidades que le delegan.

Richard C. Smyth nos proporciona catorce puntos básicos o principios a considerar como las bases para una buena estructura:

- 1) La estructura organizativa se hace para concretar en la práctica la consecución de los objetivos y políticas de la empresa.
- 2) Por la tanto, es condición sine qua non que tales objetivos y políticas deben determinarse previamente y por escrito.
- 3) La estructura de la organización debe ser lógica. Puede armarse considerando funciones principales, productos o áreas geográficas.
- 4) Cada función necesaria en una empresa debe ser asignada específicamente a un jefe responsable. Bajo condiciones normales, tal asignación de funciones de concretarse en una sola cabeza.
- 5) La estructura de la Organización debe ser la más simple posible y el número de áreas y sectores debe mantenerse en el mínimo.
- 6) El número de niveles jerárquicos debe también mantenerse en el mínimo posible.
- 7) El número de personas que dependen de otra no debe exceder en cantidad al tamaño de un grupo que pueda dirigirse con eficiencia y efectiva coordinación.
- 8) En cada área de responsabilidad existen diversas funciones a llevar a cabo. Su combinación debe ser lógica y lo más homogénea posible, permitiendo en forma simultánea que la función de conducción del área pueda cumplirse cabalmente.
- 9) Las funciones de Línea deben estar separadas de las de Staff. La autoridad y responsabilidad de Línea deben ser asumidas por aquellos en posición de Staff solo dentro de sus unidades organizacionales.
- 10) Ninguna persona debe informar a más de un Superior. Cada supervisor debe saber quiénes le informan y cada empleado debe saber a quién informar.
- 11) La responsabilidad debe estar siempre equilibrada con la correspondiente autoridad.
- 12) Cada responsable de un área debe cargar con la responsabilidad de los actos y omisiones de quienes dependan de él, dentro del área que le es pertinente.
- 13) Debe tratar de llevarse el máximo de autoridad y responsabilidad, hasta los niveles de supervisión más bajos.
- 14) El sistema de control debe estar bien armado, y para ella deben tomarse las precauciones correspondientes.
- 15) Las designaciones formales de los puestos, subfunciones, áreas y cargos debe estandarizarse.

Limitación a los principios:

- A. Tamaño y naturaleza de la empresa: el diseño de la estructura se hace imprescindible luego que la empresa ha adquirido un cierto tamaño. Cuando el dueño asume bajo su responsabilidad áreas específicas, no produciendo procesos de delegación. Es decir no existiendo niveles jerárquicos, ni problemas de comunicación, lo escrito es superficial. Cuando hay un núcleo muy reducido de personas que lo hace todo, su naturaleza hace que estén vinculados y por ello la organización formal tampoco es necesaria.
- B. Limitaciones a los principios de estructuras: los principios de estructuras no son principios científicos y en el mismo sentido que lo son. Deben tomarse como válidos para el mayor número de casos, pero considerando que existen excepciones. Tales excepciones están dadas por la calidad que ejercitan los jefes, si existen muchos niveles jerárquicos el alcance de control sería menor.

La organización formal y la organización informal

El esquema de la organización de un grupo de trabajo estará en función de:

- El Sistema de Trabajo: Autorregulación de la producción. Ayuda de los más capaces a los menos. Quien rompe la cuota de Producción es aislado por "Carnero" o "Rompetarifas".
- La organización social: las relaciones de producción generan relaciones sociales, interrelaciones e interconexiones. Se propicia la creación de subgrupos o "camarillas".
- El sistema externo: el grupo actúa dentro de un ambiente (sistema externo), que influye sobre él dándole las pautas generales de acción. Luego el grupo (sistema interno), influye sobre el ambiente, determina y cambia sus pautas de conducta; interactúan recíprocamente.
- El sistema interno: la vida social en un grupo de trabajo nunca es totalmente utilitaria, elabora demandas y situaciones que hacen cambiar la motivación de los individuos.

En una estructura formal nos encontramos con situaciones reales distintas a las formales, estas pueden darse respecto a:

- (6) 1. La estructura organizativa: no funciona tal como lo diseñado.
2. La estructura social de la organización: no coincide con la pirámide de cargos y asignación de funciones formal.
3. La autoridad funcional: en cierto aspecto del quehacer organizativo los hombres dependen de un especialista esto causa que en cierta forma se pase por alto la autoridad formal del jefe inmediato superior.
4. La forma de decisiones: no siempre coinciden los cargos jerárquicos y la descentralización formal de los puestos, de lo que realmente deciden aún sin que formalmente les corresponda.
5. La estructura de poder: la autoridad legítima ejerce abusivamente poder para cumplir fines personales.
6. La red de comunicación: el sistema formal genera una red de comunicación que sigue la forma piramidal y jerárquica establecida por la estructura formal y legal.

Dinámica de la estructura de procesos

Departamentalización: es agrupar actividades de un núcleo homogéneo para que las empresas queden estructuradas en subsistemas menores.

- Departamentalización funcional: consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta si las "funciones" son o no parecidas.

- Departamentalización por propósito u objetivo: la idea es dividir a cada sector en subunidades con objetivos parecidos.
- Departamentalización mixta: combinación funcional y por propósito. Algunas otras formas de "Departamentalizar por propósitos":
 - Por clientela: toda la empresa se divide de acuerdo al tipo de cliente ya que éstos asumen características muy diferentes.
 - Por producto: todo se centraliza en áreas funcionales pero la producción se divide en áreas específicas para cada producto.
 - Por turno: Mañana, Tarde y Noche.
 - Por Zona Geográfica: implica tareas como traslado, empaque, entrega.
- Departamentalización matricial: posee características como facilitar el seguimiento de los proyectos, lograr mayor coordinación entre tareas relativas a un mismo producto, abrir el camino a la introducción de nuevos productos, etc. Es difícil de implementar. *funcional + productos*

Delegar: es ceder tareas de un ~~área~~ superior a uno inferior. Quien delega sigue siendo responsable ante sus superiores de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno. Cuando se delega se debe conservar la responsabilidad de controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega. 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. (*control*)
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: se enfoca en tareas, la responsabilidad termina cuando la tarea está cumplida.

Responsabilidad total: se enfoca en objetivos.

Descentralizar: es delegar la toma de decisiones.

Centralizar: 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. *Imposible detectar en organizaciones*.

Diferenciación vertical: es la medida formada por el número de niveles de gerentes. Una organización en la que un grupo grande de subordinados reportan a un solo superior cuenta con un bajo grado de diferenciación vertical.

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

Integración estructural: es la forma en que se resuelve la diferenciación estructural, tanto horizontal como vertical.

1. El establecimiento de un patrón integrado de comportamiento que sirva como guía de acción unificada para toda la organización.
2. Crear controles inter-áreas que ayuden a las distintas áreas a coordinarse entre sí.
3. La fijación de pautas jerárquicas claras que permitan la similitud de autoridad formal entre los responsables de área.
4. La creación de sistemas de información gerencial que permitan el manejo de la organización sin contar con un alto número de niveles jerárquicos.
5. El armado de pequeños grupos de trabajo con un objetivo específico.

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. *Ej: Gerente pol.*

Autoridad funcional: Este principio sostiene que cada persona, para la ejecución de sus funciones, sólo debe recibir órdenes de un jefe.

Staff: es asesor de la línea y puede ser un individuo (por ejemplo, un asesor en política ambiental) o una unidad (comité asesor en Investigación y Desarrollo).

Diferenciación interna. Actividades. Relaciones

Organigrama: es modelo que nos muestra cómo se agrupan tareas o funciones en una empresa, más técnicamente se puede decir que el organigrama nos muestra la departamentalización de una empresa. A medida que una empresa crece, su organigrama también, pero su rueda operativa no. El organigrama se representa mediante rectángulos las áreas de actividades, 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, los organigramas nos brindan indicadores acerca del trabajo que se desarrolla en cada área de actividad, en cada cargo, nos da clara idea del espacio de control y de los canales de comunicación vigente.

Ventajas: reduce el espacio de representación mediante la ubicación de símbolos; son un medio eficaz de comunicación y análisis; permite localizar con mayor rapidez errores; permite comparación entre dos o más sistemas; son más fáciles de actualizar; están menos expuestos a interpretaciones diversas.

Limitaciones: su simplicidad es su primera limitación; no representa las líneas de autoridad funcional.

Manuales: tienen por objetivo decirle a cada jefe, por escrito, lo que se espera de él en materia d funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa. Comunican a todos y cada uno de los jefes:

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 emite.
7. Los distintos tipos y niveles de autoridad.

Tema 5: Diseño de la estructura organizativa

El proceso de diseño de estructuras. Elementos

Existe un conjunto de elementos o factores indispensables a tener en cuenta para cuando sea necesario diseñar una estructura adecuada a las necesidades de la propia Organización y al entorno que la rodea. Éstas son:

1. **Mecanismos de coordinación**: son los mecanismos que permiten que las partes de la Organización se ‘comuniquen’, y de esta manera coordinen su accionar para el logro de los objetivos, metas y programas de la Organización.
 - a. *Ajuste mutuo*: sirve para alcanzar la coordinación en el trabajo mediante la comunicación informal.
 - b. *Supervisión directa*: existe un jefe que toma la responsabilidad por el trabajo de otros individuos y ejerce una acción de control sobre el trabajo de los mismos.
 - c. *Estandarización*: se ocupa de lograr a través de descripciones, de especificar sobre el trabajo, el producto y las tareas pertinentes contribuyendo de esta manera al financiamiento del trabajo operativo, de la información y de la decisión. Estas pueden ser de tres tipos:
 - Del proceso de trabajo: se logra a través de especificar y programar los contenidos de cada trabajo o tarea.
 - Del producto: se alcanza cuando el producto, resultado del proceso de programación, ésta claramente definido a través de especificaciones técnicas de diseño, calidad y performance.
 - De habilidades técnicas: se consigue cuando el entrenamiento, la capacitación requerida para la ejecución de un trabajo están establecidos en una descripción de puestos de trabajo.
2. **Variables dependientes (parámetros de diseño)**: son nueve y constituyen la base del diseño de las estructuras organizacionales.
 - a. *Especialización del trabajo*: se logra a través de la división del trabajo y la consiguiente estandarización, facilitación del aprendizaje y control logrando obtener productos en forma más uniforme y eficiente.
 - b. *Formación del comportamiento*: de los trabajadores o componentes de la organización a través de la estandarización de los contenidos de cada trabajo o tarea mediante manuales de organización, descripciones de puestos, etc.
 - c. *Entrenamiento e instrucciones*: se logra a través de conocer las habilidades y conocimientos que deben desarrollarse e impartirse a los empleados (manuales de cargos, descripciones de puestos, etc.).
 - d. *Unidad de agrupamiento*: hay que tener en cuenta el principio de homogeneidad operativa para agrupar tareas y funciones dentro de la organización.
 - e. *Unidad de tamaño*: a mayor uso de la estandarización mayor tamaño del grupo de trabajo y a mayor ajuste mutuo menor tamaño del grupo de trabajo.
 - f. *Planeamiento y control*: adquieren importancia los mecanismos de estandarización de productos, de control de gestión usando los sistemas de información para lograr un completo panorama de los aspectos de producción, comercialización y económica de la empresa a

efectos de facilitar el establecimiento de objetivos y metas, verificar el grado de cumplimiento, detectar desvíos y posibilitar las medidas correctivas.

- g. *Recursos de enlaces*: implica determinar el sistema de comunicación que actuara como factor de enlaces entre las partes de la organización.
- h. *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 superior del núcleo operativo. Aquí se plantean tres problemas, que grado se delega, hasta donde debe descentralizarse y como se coordina.
- i. *Descentralización horizontal*: se produce cuando se desplaza el poder de la toma de decisiones de los gerentes hacia la tecnoestructura, los especialistas y los técnicos de "staff".

3. Variables contingentes: son las siguientes.

- a. *Edad y tamaño*: a mayor tamaño se requerirá un mayor análisis de los parámetros de diseño y de los mecanismos de coordinación. A mayor formalidad mayor resistencia al cambio.
- b. *Tecnología*: no solo es importante la tecnología de producción sino también en materia financiera, administrativa, hardware, software, etc. Se requiere una mayor organización y una correcta planificación para disminuir riesgos.
- c. *Entorno o contexto*: puede asumir distintos comportamientos.
 - Estables o dinámicos: según sea el grado de predictibilidad de los acontecimientos.
 - Simples o complejos: de acuerdo al grado de dificultad que exista para captar el significado de los acontecimientos y también en la relación con la tecnología en uso en ese momento.
 - Integrado o diversificado: en reacción a como esta entendida la clasificación de los mercados, clientes, producto, etc.
- d. *Elementos de poder*: según los factores siguientes.
 - *Control externo de la organización*: a mayor control externo mayor centralización y formalización de la estructura.
 - *Necesidades personales de sus miembros*: según los requisitos de los miembros de la estructura tiende a ser excesivamente centralizada horizontal y vertical.
 - *Moda vigente sobre el poder*: según la moda vigente en materia de estructura determinara la tendencia hacia la centralización o descentralización.

4. Variables intermedias: concierne al trabajo que se realiza dentro de la organización.

- a. *Grado de facilidad de comprensión del trabajo*: a mayor complejidad técnica del trabajo, más formalizada la operación y mayor burocratización del núcleo operativo.
- b. *Conocimiento técnico de la organización*: a mayor conocimiento y entrenamiento del personal será mayor el grado de estandarización de proceso, de formalización, comportamientos y posibilidad de planear y controlar.
- c. *La velocidad de respuestas*: es decir la velocidad con la que la organización responde a las variaciones del entorno.

Conclusiones organizativas: el diseño debe basarse en una organización ideal, es decir es necesario definir y delinear cuidadosamente los principios estructurales, aunque no exista un diseño al que pueda considerarse el mejor.

La necesidad de sencillez: la estructura organizativa más simple y que se muestre más eficaz es la mejor. Una estructura de organización es buena por los problemas que no ocasiona. Algunos principios son más difíciles y

problemáticos que otros, pero ninguno carece de dificultades y problemas. La prueba de salud de una organización no es la belleza, la claridad o perfección de su estructura organizativa, sino el rendimiento de su gente.

Áreas de actividad. Funciones básicas y operativas

1. La cabeza estratégica y ejecutiva: se ocupa que la organización cumpla sus objetivos y sirva a la sociedad. Su planeamiento es en el mediano y corto plazo. El directorio deben integrarlo los representantes de la acción ejecutiva, representantes de los accionistas, etc. Algunas de las funciones del directorio son: fijar los objetivos y políticas básicas; selección del funcionario de mayor nivel jerárquico; definir la estructura financiera de la empresa, etc.
2. La tecnoestructura: acción del hombre con diversos conocimientos técnicos y científicos. Se ocupa de adaptar a la organización a los constantes cambios sociales, tecnológicos y a estandarizar los mecanismos de coordinación. Es consultor interno o externo de la organización y existen tres tipos de analistas.
 - a. *De estudios de trabajos:* estandarización de procesos y métodos de trabajo.
 - b. *Planeamiento y control:* planificar, presupuestar, diseñar, etc. (En información).
 - c. *De personal:* reclutamiento, selección, entrenamiento, etc. (Don del personal de staff).
3. La asistencia de apoyo: a la organización en áreas separadas de la operación (mantenimiento, mensajería, etc.) están fuera del flujo de trabajo del núcleo operativo.
4. La gerencia inmediata: relaciona la cabeza estratégica con el núcleo operativo y desarrolla su tarea en dos direcciones:
 - a. Como parte del “grupo de capaces” apoya la cabeza estratégica, participando del planeamiento estratégico.
 - b. Cumpliendo su propia misión, coordinación, ejecutando sus funciones y la de sus subalternos, planificación táctica.
5. La zona de supervisión: conecta la zona ejecutiva con la de los subordinados mediante la acción de capataces, supervisores, jefes y subgerentes.
6. La zona de acción subordinada: está formada por obreros, empleado, vendedores, etc. Su misión principal es cumplir con las normas establecidas. Acción física de acuerdo a las instrucciones recibidas y obligaciones de informar sobre los resultados.

Configuraciones estructurales típicas e innovadoras

1. La estructura simple: existe una preponderancia de la cabeza estratégica, tendencia a la centralización y el mando único, prácticamente no tiene tecnoestructura. Escaso planeamiento, poca iniciativa de los subordinados, no participan en las decisiones, se privilegia la confianza en las personas sobre la idoneidad, cambio en estructura y sistemas organizativos poco frecuentes.
2. La máquina burocrática: preponderancia de la tecnoestructura, organización altamente organizada, tareas operativas rutinarias y procedimientos muy formalizados, principios de unidad de mando, alance de control, homogeneidad operativa y delegación efectiva se cumplen y son frecuentemente sostenida, clara distinción entre línea y staff.
3. La burocracia profesional: predomina el núcleo operativo formado por profesionales (consultores, estudios de auditores, etc.). Estructura estándar achatada, sin nivel medio, poca necesidad de planeamiento y formalización del trabajo de los profesionales.
4. La forma divisionalizada: este tipo implica el concepto de descentralización administrativa que nos permite operar autónomamente de la casa matriz. La oficina madre permite casi toda la toma de

decisiones pero mantiene control en los resultados de la gestión y maneja, la estrategia decisional; el control de gestión; los recursos financieros. Cada división es un sistema integrado diferente, con sus propios objetivos, metas, programas, con su propia tecnoestructura y su asistencia de apoyo.

5. La estructura por programas o matricial: esta configuración estructural permite recurrir de manera positiva a expertos en diferentes temas para que funcionen coordinadamente e intelectualmente cooperando en un equipo que lleve a cabo determinados proyectos. Este tipo de estructura es la que menos respeto el principio de unidad de mando, homogeneidad operativa, alcance de control y delegación efectiva.
6. La estructura adecuada al sistema de información: es un tipo técnico que se postula solo a los efectos de sugerir la conformación de una estructura, desde un enfoque de sistema de información que adecua al sistema de información que pretenda, es decir al tipo de herramientas de procesamiento, al diseño de la organización y método de control de gestión que se establezca.

Tema 6: Procedimientos administrativos

Elementos y características de los sistemas administrativos

Sistemas administrativos es el conjunto integrado de procedimientos necesarios para concretar, en actividad, los objetivos de una empresa y, además, generar la información para el control de los resultados alcanzados.

- *Eficacia:* el grado en que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos.
- *Eficiencia:* es la forma en la que se combina el uso de recursos para lograr un cierto objetivo.
- *Efectividad:* comprende a las actividades que la organización debe realizar para perdurar y seguir triunfando a futuro (hacer las cosas que correspondan)

Cursograma. Técnicas de elaboración: es la representación gráfica, mediante la utilización de símbolos convencionales de un circuito. Estas gráficas desarrolladas en principio en el área industrial, se presentan adecuadamente para plasmar una herramienta concreta del esquema conceptual del circuito referido a tareas administrativas, los cursogramas están compuestos por los elementos fundamentales.

- *Los símbolos convencionales* que se utilizan para caracterizar las diversas acciones que es posible efectuar con la información que fluye sobre el circuito (escribirla, registrarla, controlarla, etc.).
- *La forma de presentación* y disposición de esos símbolos forma que da lugar a una técnica de diagramación.
- *Símbolos:* los símbolos empleados para la confección de los cursogramas son meramente convencionales, es decir, adoptados por acuerdo entre los especialistas, clasificaremos a los símbolos en dos grupos:
 - Símbolos básicos: símbolos primarios donde se derivan los complementarios.
 - Símbolos complementarios: desarrollan una nomenclatura particular cuya validez no puede discutirse con una tabla de símbolos que se emplea.

Características del Cursograma:

1. *Universalidad:* capta la totalidad del sistema, sin omisiones.
2. *Simplicidad:* facilita la comprensión, aún sin exponer todas las características del sistema.
3. *Correspondencia:* correlación sin fallas entre el modelo y la realidad del sistema.

Limitaciones del Cursograma:

- a) No considera el tiempo, cuánto demora un trámite, tiempo total de un trabajo;
- b) No se visualiza la cantidad de trabajo, la cantidad de veces que se repite una operación;
- c) No se visualizan los niveles jerárquicos entre los sectores o personas.
- d) 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.

Pautas de control interno:

- La **eficiencia operativa** es el objetivo más importante.
- La **confiabilidad de la información** es la exactitud y la veracidad de los datos consignados en contabilidad.
- En cuanto a la **protección del patrimonio**, lo que se pretende es proteger a los fondos líquidos, las mercaderías, los bienes de uso, las cuentas a cobrar y demás bienes de la empresa.

Pautas generales

- *Separación de funciones:* cuando las operaciones se realizan con la intervención de varias personas o sectores, hay que establecer controles por “oposición de intereses”.
- *Asignación de responsabilidades:* establecer claramente las funciones y las atribuciones de cada puesto de trabajo y áreas funcionales de la estructura organizativa de una empresa, evita que se generen conflictos internos por existir zonas de indefinición o “zonas de nadie”.
- *Niveles de autorización:* los niveles de poder o atribuciones para autorizar determinadas operaciones o erogaciones, según su tipo y montos, dentro de una organización también deben estar claramente definidos y asignados a personas que tengan la capacidad para llevarlos a cabo.
- *Seguridad en el manejo de los archivos:* deben establecerse normas para definir claramente a los responsables del depósito y custodia de los bienes. Para ello se aplican varios medios: centralizar el manejo en una sola persona o sector; acortar los pasos durante los cuales los bienes pueden quedar expuestos a sustracciones, deterioros, etc.
- *Diseño de formularios, registros y archivos:* los soportes de la información, deben estar diseñados de manera tal que la información contenida en ellos se presente de manera clara y precisa, con la debida constancia de los responsables intervenientes.
- *Control de formularios y comprobantes:* los mismos deben estar prenumerados o numerados automáticamente por un sistema seguro, de una manera inviolable, para facilitar su precisa identificación, dificultar su substitución y/o adulteración.
- *Integridad de la información:* la confiabilidad de la información como objetivo de un sistema de control interno, se ve facilitada por la utilización de sistemas informáticos, que automatizan la captura de los datos, la utilización de bases de datos compartidas por varios usuarios.

Impacto del cambio tecnológico

La tecnología informática tiene una enorme capacidad de romper con las reglas que limitaban las maneras de llevar a cabo el trabajo y de allí la importancia para las empresas que buscan desarrollar ventajas competitivas. Ejemplos de dichas tecnologías: bases de datos compartidas, sistemas expertos, redes de telecomunicaciones, tecnologías de rastreo e identificación automática, etc.

La informatización de los sistemas administrativos está asociada a:

- Operaciones más rápidas y ejecutadas de manera simultánea;
- Eliminación de formularios y demás soportes físicos de información;
- Mayor transmisión de datos entre los distintos procesos y entre las distintas organizaciones;
- Controles automáticos de las actividades, con respecto a los estándares;
- Redistribución de la carga de trabajo en la empresa;
- Apoyo a los empleados en la ejecución de las tareas cotidianas;
- Mayor y mejor información apropiada y oportuna, para la toma de decisiones empresariales.

Manual de procedimientos

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

Determinan con precisión

- Cómo se ejecutan los procesos y sus controles;
- Quiénes son los encargados de ejecutarlos;
- Cuándo deben ser realizados;
- Cómo deben ser completados y utilizados.

Funciones

- Transmitir a los responsables las normas establecidas;
- Guía para explicar los pasos del proceso a implementar;
- Fuente de consulta para la resolución de actuaciones claves;
- Posibilita la rotación y distribución flexible del personal;
- Facilita la capacitación del personal recién incorporado.

Limitaciones

- No son utilizadas por el personal en la práctica real;
- Rápida desactualización, muy rígidas;
- Hay que actualizarlas periódicamente.



Tema 7: Sistemas Operativos o Transaccionales

Sistemas operativos son aquellos que concretan las operaciones básicas de una organización: la compra de insumos (**abastecimiento**), la transformación de esos insumos (**conversión-fabricación**), la adquisición y administración de fondos o dinero (**finanzas**), la venta y la distribución de los bienes y/o los servicios producidos, (**ventas**) y la incorporación y gestión de los empleados (**administración de personal**).

Sistema de Abastecimiento. Características. Pautas de diseño

Este sistema cumple la función de adquirir los insumos que se utilizan en la cadena de valor de la empresa, ya sean estos insumos: materias primas, las provisiones y otros artículos de consumo, o “Activos”, como maquinarias, equipos de laboratorio, de oficinas o edificios.

Descripción del proceso

El sistema de Abastecimiento abarca desde el momento en que se detecta la necesidad de compra hasta que el pedido ingresa a la organización y se registra contablemente. Se inicia con el Control de los INVENTARIOS detectándose la falta de los insumos y se informa al Departamento de Compras. En el Manual de Procedimientos debe estar fijado el “stock Mínimo” o “punto de pedido” llegado el cual, se emite la solicitud de compra o reposición. En este sistema, la administración de inventarios requiere particular atención. Entendemos por inventarios las existencias de materias primas, bienes semi-terminados y bienes terminados que tiene una organización a los efectos de poder satisfacer las necesidades de sus operaciones. Otro de los métodos conocidos es el de producción **justo a tiempo**, que tiene por objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones, de la producción; implica la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la fabricación hasta la facturación del producto.

Pautas para el diseño:

- Control interno en cuanto a la separación de funciones, para evitar posibles irregularidades.
- Control de los inventarios para detectar la necesidad de compra en almacenes o en el sector que corresponda.
- En empresas grandes, se debe contar con un sector Recepción, subordinada a la gerencia de Almacenes o Producción.
- En las PyMES puede admitirse que las funciones de recepción, control de calidad, almacenamiento y distribución de materiales sean responsabilidad del gerente de abastecimiento o de compras.
- Siempre hay que justificar la relación costo-beneficio.
- En Compras se realiza la selección del proveedor y en las normas de procedimiento se indica la cantidad de cotizaciones que se solicitan y a quiénes.

Impacto de la tecnología informática

Actualmente, Internet permite al comprador conectarse en forma directa con el proveedor y posibilita que este último detecte la necesidad de compra en la organización y suministre los bienes o servicios en tiempo y forma; de esta manera, se eliminan los tiempos de espera y los costos de mantener stocks inmovilizados. Las herramientas disponibles en la actualidad para la compra en línea son los catálogos iniciados por los compradores y los procesos de licitación, catálogos de terceros e intercambios comerciales, y “extranets” fomentadas por los proveedores.

Sistema de Conversión. Características. Pautas de diseño

Es fundamental para que las funciones de comercialización y de marketing tengan éxito en una empresa, porque controla las variables más importantes de la calidad del producto o del servicio para satisfacer al cliente.

Descripción del proceso

El proceso de producción comienza con la planificación de la producción, cuando se determinan las cantidades a producir y se emiten las órdenes de producción que se envían a los diferentes centros de fabricación. Cuando en los centros de fabricación se completan los productos, se emiten los partes de producción que los acompañan para realizar el control de calidad y el control de producción.

- Control de calidad: consiste en revisar la producción y dejar constancia de la calidad de los productos en el parte correspondiente. De dicho control surge un informe para control de producción.
- Control de inventarios: consiste en informar sobre las necesidades de reposición cuando se alcanza el punto de pedido, y en actualizar las fichas de stock con el parte de producción.
- Control de producción: se realiza con el informe de control de calidad, el parte de producción que se recibe de Fabricación y los informes sobre los estándares de Investigación y Desarrollo; se eleva la información para la determinación de los costos de producción y en Contaduría se efectúa el registro contable correspondiente.

Pautas para el diseño

Los sectores vinculados suelen ser:

- Planeamiento y Control: se encarga de la planificación y el control de la producción, además formula planes de acción y presupuestos.
- Fabricación: en cada sector se procede a la fabricación, que consiste en la conversión o transformación de los insumos en productos, considerando el personal disponible y los estándares suministrados por I+D.
- Administración de Fábrica: genera información sobre la producción para dar respuesta a las demandas de todos los niveles de la empresa.
- Control de Calidad: se ocupa del cumplimiento de las especificaciones de la calidad de diseño del producto elaborado.
- Almacenes: se ocupa del control de inventarios. Las empresas cuentan con este sector para lograr el equilibrio entre actividades que suelen operar a distintos ritmos.

Impacto de la tecnología informática

La tecnología de fabricación avanzada reduce la cantidad de mano de obra directa relacionada con la producción y hay tareas como la programación, la manipulación y el control de la tecnología.

Sistema de Ventas. Características. Pautas de diseño

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 aquél, y por otro, la distribución, que es la actividad que tiene por objetivo hacer llegar los productos terminados al consumidor.

Descripción del proceso

El sistema de ventas comienza en el momento en que el cliente realiza su pedido, y finaliza cuando se realiza el registro contable de la factura correspondiente a la venta o prestación del servicio.

1. Recepción del pedido: el vendedor recibe el pedido, verifica si hay existencias y envía una nota a Administración de Ventas.

2. Valorización de la nota de pedido: consiste en colocar precio a los productos en la nota del pedido y enviar una copia a Almacenes Productos Terminados.
3. Preparación y despacho del pedido: consiste en confeccionar el remito, dar de baja a las mercaderías de la ficha de stock, preparar el pedido y despacharlo.
4. Facturación y registro: sobre la base del remito firmado, en la Contaduría se confecciona la factura, se realiza el registro contable de la venta y se envía el original de la factura al cliente.

Pautas para el diseño

La Recepción del pedido y verificación de existencias están a cargo de un responsable de sector de Ventas. La valorización de la Nota de Pedido está a cargo de la sección Administración de Ventas. El otorgamiento y control del crédito son responsabilidad del sistema financiero en el sector de Créditos y Cobranzas. El otorgamiento del crédito, requiere que las áreas de Comercialización, de Administración y de Finanzas actúen en forma conjunta. La preparación y despacho del pedido a cargo de Almacenes. La facturación y registro a cargo de Contaduría.

Impacto de la tecnología informática

Hoy la tecnología permite a los fabricantes ofrecer sus productos o servicios por Internet y relacionarse de manera directa con los consumidores. Además, el vendedor se comunica con ellos para conocer sus necesidades y así ofrecerles los productos específicos que demandan.

Sistema de Administración del personal. Características. Pautas de diseño

Este sistema comprende todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los distintos sectores de la organización en materia de recursos humanos. Las actividades restantes que están comprendidas en el sistema tienen que ver con la incorporación de los recursos humanos, su administración y su mantenimiento dentro de la organización. Es que se trata de un sistema de "apoyo" al resto de los sistemas operativos.

Descripción del proceso

- *Reclutamiento del Personal*, tiene por finalidad incorporar personas idóneas.
- *Selección*, cuya finalidad es establecer cuál de los candidatos satisface mejor el perfil requerido para ocupar el puesto.
- *Administración de legajos* tiene que ver con todos los aspectos que hacen al cumplimiento de aquellas formalidades para la incorporación del empleado a la organización, la administración de las enfermedades y accidentes, la protección y seguridad industrial, las desvinculaciones, etc.
- *Administración de remuneraciones* tiene por finalidad establecer la retribución que corresponde a cada puesto de trabajo.
- *Administración de legajos* da como resultado la liquidación de haberes y cargas sociales que corresponden según la información de las asistencias, permisos, horas extras, etc.
- *Evaluación de Desempeño* tiene por objetivo calificar a cada empleado en el desarrollo de sus tareas específicas.
- *Capacitación y Desarrollo* apunta a instruir al empleado para mejorar su formación profesional, entrenarlo en el desempeño de sus propias funciones y proporcionar un perfeccionamiento para su actividad futura.

Pautas para el diseño

La atención debe concentrarse aquí en los procesos de administración de legajos y la liquidación de haberes. Debe existir una separación de 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.

Toda esta documentación, previamente autorizada por el Jefe de Personal, se remite a Cuentas a Pagar, quien debe confeccionar las órdenes de Pago respectivas.

Sistema Financiero. Características. Pautas de diseño

El sistema financiero tiene por objetivo administrar el capital invertido por los accionistas y los flujos de fondos (ingresos y egresos) que se producen por el desarrollo de las actividades de la organización.

- *Liquidez*: disponibilidad para hacer frente a las obligaciones comprometidas.
- *Solvencia*: capacidad de los activos de la organización para afrontar las obligaciones contraídas.

El sistema, dependiendo del caso, debe aplicar:

- Inversión, si el flujo de ingresos supera al flujo de egresos,
- Financiamiento, si el flujo de ingresos resulta ser inferior al flujo de egresos.

Las fuentes de financiamiento pueden ser:

- Aportes de capital de los accionistas.
- Utilidades obtenidas y no repartidas entre los accionistas, que se reinvierten.
- Préstamos obtenidos en entidades financieras y a veces del propio Estado.
- Crédito comercial otorgados por los proveedores para las operaciones habituales.

Descripción del proceso

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

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

En el área de Cuentas a Pagar se pone en funcionamiento este proceso con la reunión de toda la documentación pertinente, controlándola y conformándola.

El pago propiamente dicho se concreta a través del área de Tesorería.

2x3

3x2

Tema 8: Planificación Estratégica

Evolución del concepto de planeamiento

Una organización es una creación racional que está creada por personas, las cuales utilizan recursos, sean físicos o financieros, para desarrollar planes y poder lograr un objetivo o fin determinado.

Planificar: consiste en analizar actuaciones futuras, seleccionando los recursos de acción más convenientes para alcanzar los objetivos, resaltando las dificultades y previendo los recursos necesarios.

Evolución del planeamiento: consta de 5 etapas:

1. Presupuestación y planeamiento financiero: se contempla como un problema financiero, sobre esa base se generan los procedimientos para pronosticar rentabilidad, costos y exigencias de rentabilidad, con un año de anticipación.
2. Planeamiento estático y unidimensional: se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado. Es unidimensional porque se basa en una sola dimensión: la actual.
3. Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel Negocios: enfoca su atención en ~~la interpretación de~~ los fenómenos primarios de mercado, que son los que, en definitiva, marcan el ritmo del cambio. El Planeamiento Multidimensional abarca todas las dimensiones posibles del ámbito Producto-Mercado.
4. Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel Empresas: es creativo y no opera a partir de una estrategia convencional. Nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades del cliente, nuevos métodos para competir con mayor eficiencia y nuevos productos y servicios.
5. Administración estratégica: el poder de la estrategia es muy grande, es la que marca el rumbo de toda la empresa. Una estrategia poco clara llevará a la organización a su desaparición; en cambio una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

El concepto de estrategia

Estrategia es básicamente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr los objetivos.

Elementos de la estrategia

La estrategia se compone de 4 elementos:

1. Visión: o percepción del dueño o estratega del futuro de la organización. Qué espera del futuro, qué negocios entran, cuáles se eliminan, cuáles se mantienen, etc.
2. Posicionamiento: son las capacidades sobresalientes de la organización. Que sea competitivo, duradero y único, combinando tecnologías, recursos propios y capacidad de gestión.
3. Plan: la visión y el posicionamiento permiten fijar el objetivo y las metas organizacionales. A partir de ellas es posible formular un plan estratégico, del cual podemos saber qué pasos a seguir.
4. Patrón integrado de comportamiento: todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función a ésta.

Estrategia implícita y explícita

Implícita: es sólo conocida por el estratega o por el empresario.

Explícita: es conocida por todos los miembros de la organización.

Interacción estrategia-estructura-cultura

- *Estrategia:* es la forma o camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.
- *Estructura:* es el elemento con el que cuenta el número 1 de la empresa para manejar y modelar la cultura de la misma.
- *Cultura:* está formada por un conjunto de maneras tradicionales, con las que los miembros de la misma reaccionan o actúan frente a las oportunidades o amenazas a las que cotidianamente se enfrentan.

Tema 9: Dirección

Tarea y Directiva y roles de la Dirección

Concepciones acerca de la naturaleza humana:

Se han propuesto diversos modelos de los seres humanos por distintas disciplinas

- Psicología: hace énfasis en la ilimitada capacidad humana para aprender, crecer y realizar.
- Etiología: practican el estudio del comportamiento animal, nos dicen que los patrones de conducta son transmitidos genéticamente.
- Condicionismo: consiste en retribuir las conductas deseadas y NO las no deseadas, es decir, los comportamientos pueden ser condicionales de manera programada.

El proceso de conducción y los estilos directivos

El liderazgo: es un patrón de comportamiento gerencial integrador y esfuerzos personales, voluntarios y organizacionales en procura de los objetivos del grupo.

Naturaleza de liderazgo: consta de 3 elementos:

1. El líder: debe poseer características como inteligencia, confianza en sí mismo, voluntad.
2. El seguidor: de acuerdo al grupo de personas o grupo a conducir, se adopta un comportamiento u otro.
3. La situación: una persona podría ser líder en una situación y líder o subordinado en otra.

Estructuras de liderazgo

1. Estructuras de contingencia: hay 3 estilos de liderazgo, la situación dicta el estilo:
 - a. Autocrático: la toma de decisiones la hace el líder, siempre se termina haciendo lo que el jefe quiere.
 - b. Participativo: el líder escucha a sus subordinados antes de decidir. Sus opiniones son tenidas en cuenta.
 - c. Rienda Suelta: deja hacer lo que el equipo quiere que haga, sin guiarlo ni coordinarlo. La situación suele terminar en caos.
2. Estructuras universales: es cuando hay un estilo de liderazgo para todas las situaciones.

Gestión de Recursos Humanos

- Evaluación del potencial humano: El potencial humano es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras, aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevas y diferentes responsabilidades. Quien tenga potencial se distinguirá por tener capacidad para pensar estratégicamente.
- Formación del inventario de potencial humano: Se trata de hacer una relación de todos los datos del trabajador y actualizarlos. Posteriormente se realiza un estudio sobre lo que puede ser capaz de hacer en el futuro.
- Fases que se realizan después de crear el inventario:
 - Determinar los grados de potencial que puede tener cada trabajador individualmente.
 - Establecer, para los diferentes puestos claves, los sucesores potenciales.
 - Establecer estrategias como planificar las carreras profesionales, cursos alternativos, prácticas, rotación en varios puestos, etc.
 - Asegurar la disponibilidad y calidad de candidatos capaces de asumir puestos claves de la organización.
 - Ser capaces de detectar a las personas con mayor potencial y situarlas en puestos más importantes.

Dinámica de la dirección. Motivación. Comunicación

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

Canales de comunicación: se utilizan dos tipos de canales de comunicación: los ascendentes y los descendentes.

1. *Canales descendentes:* transmiten las órdenes y las ideas de los superiores a los subordinados mediante cadenas deseadas.
 - a. Cadena de mando: es el canal más utilizado para la comunicación grupal o individual.
 - b. Tableros de aviso: se utilizan como canal suplementario.
 - c. Periódicos internos: se utilizan para difundir una gran cantidad de información.
 - d. Manuales y folletos: se utilizan para las personas que se incorporan a la organización.
2. *Canales ascendentes:* transmiten la comunicación entre los subordinados al supervisor.
 - a. Cadena de mando: este canal es bidireccional entre subordinado y supervisor.
 - b. Sistema de quejas individuales o generales: algunas empresas establecen mecanismos para apelar las decisiones del supervisor inmediato de algún trabajador cuando éste se sienta afectado.
 - c. Asesoramiento: pueden proveerse consejos o asesores especiales para los empleados.
 - d. Entrevista de despido: al abandonar la empresa, se le brinda la oportunidad de describir opiniones acerca de la empresa.

Motivación

Desde el punto de vista de la organización, hay una necesidad insatisfecha en la persona que, mediante la energía y la dirección, permite lograr una satisfacción de la necesidad para lograr un objetivo personal de la organización.

Estímulo: provoca un determinado comportamiento. Ese comportamiento se designa a una meta particular que la persona ha aprendido a reconocer como eficaz para satisfacer esa necesidad (recompensa).

El dinero como motivación: la organización dispone de una escala de retribuciones que puede ajustar a los matices personales de una manera que procure satisfacer al personal y a la propia organización.

La fuerza motivadora del sistema de retribuciones adquiere su grado máximo si:

- 1) la recompensa es altamente valorada y equitativa.
- 2) la persona se siente capaz de desempeñarse de acuerdo a lo prescrito.
- 3) percibe que la retribución le será efectivamente otorgada.

Tema 10: Control

Control: Es la evaluación de la acción para detectar posibles desvíos respecto a lo planeado. El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la Organización.

El Control para:

1. Las organizaciones: físico, material, simbólico;
2. Administración: normas, comparación de resultados, acciones correctivas;
3. Cibernetica: envío de mensajes que cambian la conducta de quienes los reciben;
4. Teoría de Sistemas: es aquella función del sistema que sostiene las variaciones de lo ejecutado dentro de los límites permitidos, de acuerdo a un plan.

Elementos del Control:

1. Una característica o atributo a controlar.
2. Un mecanismo o sistema sensor, que sea capaz de medir el atributo bajo control.
3. Una red de comunicación que vincula el instrumento de control con el grupo de control.
4. Una unidad de control para comparar lo planeado con lo ejecutado.

Requisitos del Control:

- Reflejar la naturaleza y las necesidades de cada actividad y organización,
- Ser flexible: adaptable a los posibles cambios de planes.
- Ser económico: debe justificar lo que cuesta implantarlo.
- Ser comprensible.
- Debe asegurar una acción correctiva.

Tipos de Control

1. **Control simple o interno:** se realiza sobre las operaciones rutinarias en el núcleo operativo. Requiere de tres normas:
 - a. *Control por oposición de intereses:* distribuye la responsabilidad total de un proceso en partes o tramos;
 - b. *Control por procesos:* en puntos específicos de la tarea total. Se asegura el cumplimiento de las normas a través del control jerárquico.
 - c. *Las normas de procedimientos:* detalladas para realizar determinadas tareas, que precisan que necesitan maneras para realizar la tarea en sí, como comprobantes, registros y archivos donde deben quedar asentadas las funcionalidades inherentes al procedimiento.
2. **Control operativo o por realimentación:** es realizado por las gerencias intermedias o por las jefaturas departamentales. Se establecen pautas o metas, dentro de las cuales el sistema deben funcionar. Al apartarse de ellas, se debe realizar una acción correctiva para que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los límites.
3. **Control superior o gerencial:** no está sujeto a normas preestablecidas se van tomando las decisiones que fijan las políticas de acción. La estructuración de un sistema de este tipo se logra sobre la base de un "Manual de Control Superior", que debe reunir en un sólo cuerpo orgánico:

- a. Los cuadros, gráficos y demás instrumentos informativos que fueran diseñados para la organización.
- b. La designación de responsables de reunir y presentar la información en tiempo y forma, así como la debida especificación de las tareas o funciones para lograrlo.
- c. El cronograma de preparación, presentación y circulación de todos los instrumentos informativos que forman el "Manual".

Control de Gestión. Organigrama

Puede ocurrir que los 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. En base a esto, se puede diseñar un *modelo de organigrama* donde a cada sector se le asigne una función [REDACTED] 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 las gerencias departamentales, los que actúan como sensores de los datos que se incluirán en el sistema de control superior.
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, (Finanzas y Control, Personal, Contabilidad Central, Etc.)
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 para el control jerárquico.
6. Cada Gerente Departamental desarrolla el control sobre sus subordinados en base a esa información que le llega por vía jerárquica, sin perjuicio de ello, puede combinar esta forma de control con intervenciones personales, revisiones de auditoría y con información que le llegue por vía funcional o por vía informal.

Diseño de un Sistema de Control. Técnicas

Técnicas o canales de Control:

1. *Contacto personal*: inspección ocular rutinaria, o visita sorpresiva.
2. *Unidades especializadas*: las auditorías.
3. *Vía jerárquica*: cada supervisor recibe del subalterno la información para control.
4. *Vía funcional*: unidades departamentales funcionales.
5. *Vía informal*: canales no estructurados, secundarios. Información a confirmar.

Proceso de Control. Instrumentos de medición

¿Cómo se controla?:

- a) El nivel inferior: contacto personal y ayudando a los canales informales.
- b) Nivel medio o jefatura departamental: ajusta su comportamiento a los parámetros fijados por la dirección.

- c) La dirección superior: utiliza los informes periódicos, globales, agrupados por categorías; reuniones con sus jefes departamentales; el contacto personal mediante visitas o asuntos importantes.

¿Qué se controla?

- *Los bienes*: todos los recursos materiales e inmateriales que posee la empresa.
- *Las personas*: integrantes de la organización, ligados a la misma por diversos nexos jurídicos (mediante normas, reglamentos internos, sistemas de evaluación).
- *Las actividades*: principales y secundarias, desarrolladas por la organización (operaciones de comercialización, de compra, consumo y materiales, de ingreso y egreso de dinero, procesamiento de información).

Instrumentos de medición

- 1) Control de progreso o temporales: alertar sobre el momento en que es necesaria una elección
 - a) *Agenda*: sirve para controlar en el tiempo cada acto o toma de datos.
 - b) *Los archivos*: de comprobantes o carpetas ordenadas, de los cuales hay que pedir información.
 - c) *Las planillas de asuntos de trámites*: sirven para reunir información sobre un proceso complejo.
 - d) *Gráficos de control de progreso*: sobre el eje horizontal la línea de tiempo, y sobre el eje vertical los asuntos a controlar.
- 2) Los instrumentos informativos de control propiamente dichos:
 - a) *Los reportes diarios o informes de actividad diaria*: datos referidos a una actividad determinada para controlar durante un periodo corto de tiempo;
 - b) *Planillas o formularios informativos*: con datos homogéneos sobre un aspecto sujeto a control;
 - c) *Los gráficos*: para una rápida visualización de las series bajo control;
 - d) *Los informes de auditoría operativa*: para mantener bajo control las operaciones de varios sectores de la organización.

