

TEMA 1: Conceptos de Administración de Organizaciones

Que es la administración ¿ciencia o arte?

Análisis y metodología: En la bibliografía tradicional, la categorización de la administración quedaba al criterio de cada uno, e incluso había autores que consideraban a la administración un arte: el de dirigir una empresa y tomar decisiones. Esto llevo a una crisis metodológica donde los distintos autores tienen distintas definiciones de administración.

El continente de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes: El continente de las ciencias incluye conocer, investigar y buscar el porqué de algo. La **ciencia es comprensión y explicación de la realidad.**

Se puede decir que la ciencia *no* crea *las cosas* o los objetos sólo busca conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

La ciencia tiene tres dimensiones:

a) la retrospectiva: se refiere al descubrimiento del objeto y a la historia de su nacimiento y evolución.

b) la presente: referida al estado actual de los objetos.

c) la predictiva: se refiere a su proyección futura y tratar de predecir su evolución.

La técnica: es una complementación de la ciencia y su objetivo es operar la realidad, o transformarla a través de procedimientos que se aplican sobre los objetos. Mientras la ciencia explica con hipótesis y teorías, la técnica opera sobre los objetos, según procedimientos y reglas que los transforman.

Continente de las artes: no se busca explicar ni comprender un objeto, ni tampoco transformarlo.

El arte se realiza de forma individual y subjetiva, sin rigurosidad, y con *la* flexibilidad de la personalidad y el estilo de cada persona. Cada observador analiza la obra de arte sin un patrón claro y riguroso, como lo harían en la ciencia y en la técnica.

Entonces, **el arte es una captación espiritual de una realidad subjetiva, donde están en juego los valores de la persona, sus estados de ánimo y su personalidad.**

¿Dónde está la Administración?

Se puede decir que la administración es una ciencia y una técnica, porque tiene un objeto de estudio al que trata de conocer. Entonces opera en los dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento.

Para lograr su objetivo (comprender el objeto) aplica como herramienta principal el método científico y, a través de él, forma las teorías e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica y evolución de su objeto de estudio, que son las organizaciones.

Y también existe una técnica de la Administración, que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad.

Ciencia y técnica de la administración actúan en forma complementaria, e interactúan realimentándose. El campo de la ciencia alimenta a la técnica con sus teorías e hipótesis y la técnica realimenta a la ciencia con los resultados de su trabajo.

Objeto de estudio de la administración. Métodos para caracterizarlo

Basándonos en la hipótesis de que la administración es una ciencia y una técnica, se buscan las características específicas de las organizaciones o empresas para identificarlas como objeto de estudio de la administración

Las empresas: análisis de sus características

Desde el punto de vista teórico, la búsqueda del concepto de organización tiene dos tratamientos: (empírico y analítico).

Método empírico: se basa en la experiencia de los autores en el campo profesional como consultores o asesores.

El nivel de consistencia de este método es muy bajo; porque depende del grado de experiencia de el que lo aplique y es difícil definir las características porque no tiene una lógica común y precisa.

Método analítico: es más profundo que el anterior. No usa solamente la observación de los hechos, sino que también incluye la deducción y el aporte interdisciplinario. Analiza a las Organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras ciencias y, estructura sus características distintivas. Tiene un mayor nivel teórico y más posibilidades de aplicación.

Las características que permiten obtener una definición de empresa o de organización, son las siguientes:

- es un grupo humano con caracteres de institución social.
- en la cual sus miembros tratan de alcanzar metas comunes
- la particularización de cómo se fijan las metas está asociada a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos
- es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, pero racional y consciente.
- y coordinado a nivel individual y grupal

- existe la posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de cualquiera de los miembros
- cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros.
- está influida por el medio ambiente o contexto, al cual también influye
- no persigue exclusivamente fines de lucro
- siendo que el Estado y las organizaciones de su órbita se pueden incluir dentro de esas condiciones, se concluye que se encuentran dentro del campo de estudio de la administración.

La administración como sistema observación, análisis, gestión y transformación de las organizaciones

Se refiere a como se estudia a la organización, el sistema de observación solamente observa a la organización, el de análisis la analiza, el de gestión se refiere al accionar administrativo y el de transformación es poner a ese accionar o gestión a través de un proceso de transformación.

La Administración como sistema de análisis: Nos referimos al análisis como la “observación crítica y exploración tanto holística (considera algo como un todo) como analítica”.

Como OBJETO la administración es lo analizado.

Como SUJETO la administración es un instrumento y ayuda para analizar.

La Administración como sistema de gestión: Se puede decir que existe una diferencia entre la administración que se enseña y la que sucede realmente en las organizaciones. En un sentido amplio los conceptos de “conducir” “administrar” y “gestionar” una organización son equivalentes.

Pero en un sentido más estricto la conducción apunta más alto (dirección superior y planeamiento estratégico), la gestión apunta más bajo (manejo operativo) y la administración abarca tanto la conducción como la gestión.

La Administración como sistema de transformación: Dice que el entorno de las organizaciones cambia constantemente y las organizaciones responden con transformaciones, aplicando mejoras y adaptándose a los cambios

TEMA 2: La visión sistémica de la organización

Anatomía de la organización. Los procesos organizacionales

Para analizar a una organización es necesario distinguir y explicar los elementos que la componen, considerando los factores de:

El entorno que rodea a la Organización: se lo puede enfocar desde dos niveles

- El macro - entorno mundial, nacional o regional que puede afectar a la organización.
- El ramo del negocio de la organización, con su mercado actual y potencial, sus rasgos económicos, sus características tecnológicas, sus condiciones competitivas, etc.

La evolución de la Organización en el tiempo:

Pasado: es la historia de la Organización, se refiere a su nacimiento y desarrollo, sus crisis y cómo se superaron.

Presente: En el presente suele existir una visión de la situación futura de la organización que actúa como factor de motivación para los miembros de la organización.

Futuro: la visión futura representa una situación deseable, la cual se aspira lograr.

La organización en si abarca los componentes de:

El negocio puede enfocarse como un flujo que contiene:

- los recursos, que son suministrados por los proveedores (input).
- los productos, (bienes o servicios), que se suministran a los clientes(output).
- los procesos organizacionales, que son los que convierten a los recursos.

El objetivo del flujo es la creación de valor. Es decir que los procesos organizacionales agreguen valor a los recursos utilizados.

El management: es el que conduce el negocio. 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:

- **Los gerentes:** como personas.
- **Los procesos gerenciales:** que desarrollan los gerentes, o sea la acción gerencial.
- **El producto de la acción gerencial:** dentro de este producto del management, se puede distinguir:

La elaboración de una arquitectura: que representa el funcionamiento del negocio y la acción de los propios gerentes.

Las decisiones: de los gerentes acerca del funcionamiento del negocio.

- **El Desempeño:** se refiere a la evaluación de los resultados que haya logrado la Organización.

En la evaluación del desempeño se distinguen tres ámbitos de calificación

- **Los resultados económicos financieros:** Se refieren a cambios en el valor de los recursos operativos. Estos resultados se miden en términos monetarios.
- **Los atributos objetivos:** no representan un resultado económico-financiero que pueda medirse en el momento, pero que en el futuro van a afectar a estos resultados. Se pueden medir en términos monetarios y no monetarios.
- **Atributos subjetivos:** están dados por opiniones, juicios, sentimientos, etc. de ciertos factores clave para la Organización. Los atributos subjetivos se pueden medir en términos no monetarios, y se basan en encuestas o indicadores indirectos.

El Sistema Administrativo

La Organización está integrada por cuatro subsistemas básicos: Político, Decisorio, Operativo y Administrativo.

El Subsistema Político: está formado por la gente, personas que forman parte de la realidad de la Organización. Es el subsistema que define adonde quiere llegar la empresa y por qué camino va a llegar a ese objetivo. En este Sistema se toman las decisiones estratégicas, que son las más importantes de la organización.

El Subsistema Decisorio: procesa información y adopta decisiones de menor nivel que las estratégicas, que son las decisiones tácticas. Si la organización está centralizada, los que toman las decisiones tácticas, son los mismos que toman las decisiones estratégicas.

El Subsistema Operativo: donde se toman las decisiones operativas. Son las decisiones de todos los días que no afectan demasiado al objetivo final de la empresa.

El Subsistema Administrativo: es sistema abstracto, es un modelo de la realidad de la organización formada por los otros tres subsistemas y creado para manejarla y administrarla. A su vez está formado por cuatro subsistemas:

- **Subsistema de comunicación:** formado por todos los canales de comunicación entre los miembros de la organización.
- **Subsistema de influencia:** Se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra.
- **Subsistema de información:** forma la base de la rueda operativa. Si existen buenos canales de comunicación y buenos niveles de influencia, la información funciona correctamente.
- **Subsistema de control:** forma parte de la base de la Rueda Operativa. Si podemos tener información, podemos controlar. Por lo tanto, el subsistema de control está ubicado en la base del sistema administrativo.

Entre los subsistemas político, administrativo, decisorio y operativo hay una relación jerárquica. El Sistema Político creará el Sistema Administrativo a partir del cual se forma el Sistema Decisorio y después el Sistema Operativo.

Las empresas como Subsistemas de la sociedad

Es importante considerar que 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; debe estar muy bien “administrada” para poder manejarse en los mercados actuales.

Entonces lo que buscan todas las empresas, es lograr la: “sustentabilidad” temporal y sistémica.

Tema 3: Los Sistemas de Información en las Organizaciones

Concepto de Sistema de Información. El subsistema de información en la Empresa

Sistema: es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente, persiguiendo un fin determinado.

Un 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.

Características de los Sistemas de Información:

- incluye sólo la parte formal del sistema. Los sistemas formales son estructurados, y operan sobre definiciones establecidas, mientras que los sistemas informales, son las redes de rumores y chismes.
- opera sobre un conjunto de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de la organización.
- un sistema de información debe poder servir a las todas las actividades de la organización desde las operaciones más rutinarias hasta la toma de decisiones y los controles necesarios para la organización.
- sirve como apoyo a las actividades de la organización, entonces debe diseñarse en función del servicio que pueda ofrecer al negocio de la organización.
- afecta a todos los niveles de una organización por eso debe ser diseñado considerando las distintas necesidades de cada sector.

Relación entre sistema administrativo y sistema de información

El sistema administrativo de la organización no sólo permite realizar actividades básicas, sino que también obtiene una gran cantidad de datos sobre ellas.

Esos datos, al ser transformados, se convierten en información significativa, que una vez que se pone en circulación en el sistema de información, es recibida por las personas, que la procesan y la convierten en conocimiento.

Entonces, una función importante de los sistemas administrativos es transformar el conocimiento tácito en explícito.

Cuál es la información que se necesita para gestionar organizaciones:

Un buen sistema administrativo debe tener un diseño que permita, por un lado, obtener la información que surge de las tareas rutinarias de la organización y, por otro lado, captar información que no se genera en la organización, pero que es necesaria para elaborar su estrategia.

Existen cinco clases diferentes de información:

- **Información de fondo**: son herramientas de diagnóstico para los directivos de la empresa, están compuestas por las proyecciones sobre los flujos de fondos, los indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad, rotación de bienes, las cifras totales de ventas, créditos y deudas, etc.
- **Información sobre la productividad**: Donde los indicadores más comunes son los de productividad de la mano de obra, de los equipos y de los materiales y las mediciones que contemplen la productividad de todos los recursos y los insumos que se utilizaron.
- **Información sobre sus competencias**: cada organización tiene que desarrollar mediciones y registros que le permitan evaluar los resultados de sus innovaciones, ya que de estas depende su valor en el mercado y para los clientes.
- **Información sobre la asignación de recursos**: son métodos de evaluación que permiten estimar y valorar el uso que se tiene de los recursos escasos de la organización, como el capital y las personas que aportan valor a la organización.
- **Información sobre el entorno**: está formada por las acciones de los competidores; los cambios en las preferencias de los consumidores; los avances tecnológicos del sector industrial, etc. Esta información sirve para elaborar las estrategias de la organización.

Las organizaciones buscan generar y usar información para convertirla en conocimiento porque sin conocimiento no pueden superar a la competencia.

Tipos de Sistemas de Información. Uso Gerencial de la Información

Sistemas de Información orientados hacia las Actividades y la Toma de Decisiones

Se puede dividir en tres tipos de sistemas:

Sistema de procesamiento de transacciones: Una transacción es cualquier tarea generada dentro o fuera de la organización, que la afecta de alguna manera. Como una venta o una compra de suministros o cualquier acontecimiento interno que genere datos.

Los sistemas de procesamiento de transacciones tienen como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades de una organización, mediante el respaldo de las operaciones y es el principal generador de información para los otros sistemas de la organización.

Los sistemas de procesamiento de transacciones tienen dos salidas. Una es la confección de documentos: facturas, recibos, etc. Y la otra salida son los informes de operaciones, que son resúmenes de la información de las transacciones que se realizan en el sistema.

Los sistemas de procesamiento de transacciones realizan cinco actividades esenciales:

- Operaciones matemáticas
- Clasificación de los datos
- Ordenamiento de los datos
- Síntesis de datos de las transacciones
- Almacenamiento de registros de eventos y operaciones que afectan su desempeño

Sistema de información administrativa: Maneja los datos usados para tomar decisiones y resolver problemas por parte de los administradores. Que recurren a los datos almacenados del procesamiento de las transacciones, además de otros archivos con información tanto interna como externa, y sobre eso evalúan las alternativas y eligen el curso de acción. Un sistema de información administrativa provee no sólo información de las transacciones, sino también cualquier información que se encuentre en la organización, como también información de fuentes externas, para apoyar a las actividades y a las decisiones administrativas.

Sistema de apoyo para la toma de decisiones: El sistema de apoyo para la toma de decisiones ayuda a directores y administradores a tomar decisiones que implican situaciones únicas, decisiones que no son recurrentes y que posiblemente no vuelvan a presentarse. Por lo que no son muy estructuradas

El sistema de apoyo para la toma de decisiones apoya y ayuda, pero no reemplaza el criterio del decisor.

Sus principales características son:

- Cómo es un sistema de apoyo para decisiones no muy estructuradas, una parte del análisis puede sistematizarse, pero se necesita la comprensión y el criterio del decisor para controlar el proceso.
- El sistema no reemplaza el juicio del administrador
- La solución del problema se logra mediante la interacción entre el sistema y el usuario.

Una gran parte de los datos que utiliza sistema de apoyo para la toma de decisiones son proporcionados por los administradores

Otras categorías de sistemas:

Sistemas Expertos: Son sistemas de información que se basan en el conocimiento especializado y la experiencia. El sistema actúa con su conocimiento sobre un área específica, y funciona como consultor experto para los usuarios.

Los sistemas expertos proporcionan respuestas a preguntas en un área muy específica. Hace preguntas al usuario, examina su base de datos y explica su proceso de razonamiento y sus conclusiones.

Sistemas de administración del conocimiento: Ayudan a crear, organizar, transmitir y compartir el conocimiento empresarial, para poder efectivizarse el aprendizaje organizacional y consolidar el conocimiento organizacional.

Gestión de la información vs Gestión del conocimiento

La gestión de la Información: es obtener la información correcta, en el momento oportuno y en el lugar indicado para tomar la acción precisa

La Gestión del Conocimiento: es el Proceso por el cual la Organización facilita la transmisión de Información y Habilidades a sus empleados de manera sistemática y eficiente.

Los componentes básicos de la gestión del conocimiento son:

- La Información, que es recogida, tratada, almacenada y difundida por los sistemas de información.
- Las habilidades, que, al estar basadas en la experiencia, son difíciles de codificar, y por eso también son más difíciles para transmitir

Las principales ventajas competitivas de una organización son la productividad, la innovación y el capital intelectual.

La productividad y la innovación están sustentadas en el conocimiento. En el caso de la productividad, el conocimiento se aplica sobre las tareas conocidas y en el caso de la innovación, se aplica sobre tareas que son novedosas. Además, el conocimiento también forma parte del capital intelectual.

Entonces se puede concluir que sin datos no se tiene información, sin información no se tiene conocimientos y sin conocimientos no se pueden generar procesos innovadores ni el uso adecuado sobre los recursos.

Nociones de Sistemas Colaborativos. Aplicaciones de trabajo en grupo Groupware

Sistemas de administración de procesos de negocios Workflow

Con la llegada de Internet se hizo posible compartir recursos de cómputos dentro de una organización, pero todavía no se podían realizar las actividades que requerían colaboración, por eso se comenzó a trabajar en el software colaborativo.

Dentro de este tipo de software se encuentran: el Groupware y el Workflow

Groupware: Sistema basado en computadoras que apoya a grupos de personas que trabajan en una tarea común y provee una interfaz para un ambiente compartido

Las características del groupware son:

- Proveen un ambiente de colaboración.
- Mantienen la información en un solo lugar común para todos los miembros.
- Permiten la interacción con otros usuarios, de forma escrita, por voz o video.

Los groupwares se pueden clasificar en base a: tiempo y espacio. En base al tiempo pueden ser sincrónicos o asincrónicos; y en base al espacio, pueden estar en el mismo lugar o distribuidos.

Funciones esenciales dentro de un grupo:

- **La Comunicación**: que es el medio por el que la información es compartida.
- **La Colaboración**: que mejora la eficiencia en la toma de decisiones, al contribuir todos los miembros del grupo.
- **La Coordinación**: que asegura que el equipo está trabajando eficientemente y en conjunto.

Workflows: sistemas que ayudan a administrar y automatizar procesos de negocios. Un Workflow es el flujo y control en un proceso de negocio.

Las funciones más comunes que proporcionan los workflows son:

- Asignación de tareas al personal.
- Aviso al personal de tareas pendientes.
- Permiten la colaboración en las tareas comunes.
- Optimizan los recursos humanos y técnicos.
- Agilización de los procesos de negocio.
- Control y seguimiento de los procesos de negocio.

Los workflow se clasifican en:

- Workflow de Producción: automatizan procesos de negocios que son repetitivos y bien estructurados.
- Workflow de Colaboración: estructuran procesos de negocios donde participan personas para lograr un objetivo común.
- Workflow de Administración: se usa cuando existen muchos procesos administrativos dentro de la empresa y es necesario distribuir soluciones a diferentes usuarios.

Ventajas: Entonces el Workflow permite a una empresa automatizar sus procesos, reducir costos, y mejorar sus servicios.

Tema 4: Componentes del Diseño Organizativo

Formas de articular las tareas, la información y las decisiones

La Visión Jerárquica

Principios para lograr la mayor eficiencia organizativa

- **Principio de la Unidad de Mando:** Ninguna persona debe tener más de un jefe. Para que cada uno sepa a quién debe responder como superior.
- **Principio del Alcance del Control:** Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor de los que puede supervisar efectivamente. El número de empleados va a depender del tipo de tareas que deba supervisar o controlar.
- **Principio de la Homogeneidad Operativa:** Que las operaciones de cada jefe y cada departamento sean homogéneas y no heterogéneas.
- **Principio de la Delegación Efectiva:** Para que la delegación de funciones sea efectiva, también se debe delegar la autoridad que sea compatible con las responsabilidades que se delegan.

Las limitaciones a los principios están condicionadas a las características de cada empresa que son.

- **Tamaño y naturaleza de la empresa:** en muchas empresas chicas no existen organigramas ni manuales de funciones. El diseño formal de la estructura recién es imprescindible cuando la empresa es más grande.
- **Limitaciones a los principios de estructura:** existen excepciones de los principios de estructura que están dadas principalmente por la capacidad de las personas que dirigen la organización.

Hay personas que pueden manejar a un número muy limitado de personas mientras que, para otras, el alcance de control es más grande.

Además, como la Organización está formada por seres humanos se pueden dar situaciones reales distintas a las formales, que pueden ser con respecto a:

- **La Estructura Organizativa:** que no funcione de acuerdo a lo diseñado
- **que La Estructura Social:** de la organización no coincida con la pirámide de cargos y la asignación de funciones

- **La Autoridad Funcional:** que en ciertos aspectos los empleados necesitan del consejo de un especialista; y eso puede afectar la autoridad formal del jefe. Ej: cuando directamente se ejecutan los consejos del asesor o especialista sin informar al jefe superior.
- **La Toma de Decisiones:** a veces las personas toman decisiones que no les corresponden por su cargo
- **La Estructura del Poder:** a veces las personas con cargos con poder intentan controlar al mayor número posible de personas
- **La Red de Comunicaciones:** debido a los problemas en la toma de decisiones y la estructura de poder se crea una red de comunicación paralela que lleva información más rápido a los puestos informales de poder que a los formales

Dinámica de la estructura y los procesos

Departamentalización, Delegación, Descentralización.

Departamentalización: "Departamentalizar" es agrupar actividades de forma homogénea para que la empresa quede estructurada en departamentos especializados, para operar con eficiencia dentro de su especialidad

Departamentalización Funcional: La Departamentalización funcional consiste en agrupar teniendo en cuenta si las "funciones" son parecidas. Ej: Producción, Finanzas, Personal, Ventas, Administración, etcétera.

Departamentalización por propósitos u objetivos y departamentalización mixta: En la departamentalización por Propósitos se divide a cada sector en sub unidades con objetivos parecidos.

p. ej:

- a) Por clientela
- b) Por producto
- c) Por turno
- d) Por Zona Geográfica

Departamentalización mixta: Combinación de "Funcional" y "por Propósitos".

Departamentalización matricial: Consiste en combinar la departamentalización por productos y la de funciones. Se caracteriza por no cumplir el principio de la unidad de mando.

ventajas: facilita el seguimiento de los proyectos, logra una mayor coordinación entre tareas referidas a un mismo producto, permite la introducción de nuevas líneas de productos, etc.

desventajas: surgen dificultades para la implementación debido a problemas porque las distintas áreas deben ocuparse de actividades manejadas por distintas personas.

La Delegación y la Responsabilidad

Delegar es ceder tareas de un área superior a un área inferior, asignando al mismo tiempo la responsabilidad que la función necesita, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con la tarea. Pero el que delega sigue siendo responsable ante su superior de lo que realice su subalterno.

Entonces cuando se delega se conserva la responsabilidad de controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

Responsabilidad parcial y responsabilidad total

Responsabilidad parcial: se enfoca en tareas, la responsabilidad termina cuando la tarea está cumplida.

Responsabilidad total: se enfoca en objetivos, las personas tienen que hacerse responsables de objetivos concretos en lugar de solamente la función que tienen asignada.

Descentralizar y Centralizar

Descentralizar: es delegar la toma de decisiones, mientras que Centralizar es concentrarlas.

Centralización: significa que el jefe concentra la totalidad de las decisiones, mientras todos los subordinados solamente ejecutan los programas y las acciones preestablecidas.

La centralización excesiva genera burocracia y la descentralización excesiva genera imposibilidad de control.

Diferenciación estructural

La Diferenciación Estructural se divide en vertical y horizontal.

Diferenciación Vertical: es la medida formada por el número de niveles de gerentes. Una organización con bajo grado de diferenciación vertical es en la que un grupo grande de subordinados reportan a un solo superior. Una organización con un alto grado de diferenciación vertical tiene distintos niveles de gerentes con diferente autoridad formal.

Diferenciación Horizontal: está dada por grandes diferencias entre varias unidades en el mismo nivel organizacional. Por ejemplo: la naturaleza de los trabajos que se ejecutan, las estructuras de las actividades, etc.

Integración Estructural

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

Que una empresa tenga alto grado de integración estructural significa que se pueden encontrar dentro de la estructura mecanismos que ayudan a manejar la empresa con pocos niveles, y elementos que ayudan a la integración entre áreas funcionales.

Autoridad de Línea: Es el esquema de las estructuras clásicas. Implica un superior, una línea de mando y uno o más subordinados.

Autoridad Funcional: se da cuando una persona depende -a la vez- de dos o más superiores. O sea que no cumple con la unidad de mando.

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

Diferenciación Interna. Actividades. Relaciones.

Documentos de la Organización. Manuales. Organigramas.

Organigrama: es una representación gráfica de la estructura organizativa, con las áreas de actividad, relaciones de dependencia y relaciones funcionales.

Las ventajas de los organigramas son: Reducen el espacio de presentación mediante símbolos. Son un medio eficaz de comunicación y análisis. Permiten localizar con más rapidez errores en la estructura. Permiten comparaciones más fáciles entre sistemas. Son más fáciles de actualizar. Están menos expuestos a interpretaciones distintas.

Limitaciones: La principal es que son muy simples. No se representan las líneas de autoridad funcional, ni el grado de descentralización de las funciones y debe ser permanentemente actualizado.

Manuales de organización: El objetivo de los manuales es decirle a cada jefe lo que se espera de él, en cuanto a funciones, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

Los manuales son necesarios cuando en la empresa existen muchos jefes, y es útil para casos de crisis y para enfrentar situaciones conflictivas.

Debe contener:

- La finalidad de la posición
- Las relaciones de dependencia (de quién depende y quienes dependen de él).
- Las responsabilidades específicas que tiene
- Los criterios de evaluación de su desempeño
- Las principales relaciones organizativas con las demás posiciones dentro de la empresa

Tema 5: Diseño de la estructura organizativa

El proceso de diseño de estructuras. Elementos: Factores a tener en cuenta para el diseño de estructuras, para que esté adecuada a las necesidades de la Organización y al entorno:

3- Variables independientes - (contingentes)

4- Variables intermedias.

Mecanismos de coordinación: Son los que permiten que las partes que componen la Organización se "COMUNIQUEN", y que se coordinen para lograr objetivos de la Organización.

- **Ajuste mutuo:** comunicación informal o "cara a cara".
- **Supervisión directa:** donde una persona, (jefe), toma la responsabilidad sobre el trabajo de otras personas, (subordinados), y realiza un control sobre ese trabajo
- **Estandarización:** descripciones, de especificaciones técnicas sobre el trabajo, el producto y las tareas.

Variables dependientes / Parámetros de diseño:

- **Especialización del Trabajo:** a través de la división del trabajo, se logra obtener productos de forma más eficiente.
- **Formalización del Comportamiento:** se logra a través de la Estandarización de los contenidos de cada puesto de trabajo o tarea
- **Entrenamiento e Instrucción:** de los trabajadores.
- **Unidad de Agrupamiento:** que es Principio de homogeneidad operativa.
- **Unidad de Tamaño:** se refiere al tamaño que tendrá cada unidad
 - **Alargada:** larga cadena de autoridad formal con grupos pequeños en cada nivel.
 - **Achatada:** pocos niveles de autoridad y grupos grandes en cada nivel.
- **Planeamiento y Control:** se refiere a cuál es la metodología de planeamiento y control que se usa en la organización.
- **Recursos de enlace:** se refiere al Sistema de Comunicación que se usa como enlace entre las partes de la Organización.
- **Descentralización Vertical:** determinar qué grado de descentralización es más conveniente para lograr:
 - Rapidez y mayor responsabilidad para la toma de decisiones
 - Motivación gerencial para mejorar el desarrollo del nivel gerencial
- **Descentralización Horizontal:** es cuando se desplaza la toma de decisiones de los gerentes hacia los especialistas y técnicos de staff

Variables independientes o Contingentes: Estas son las siguientes:

- **Edad y Tamaño de la organización:** se refiere a la etapa de la vida en que se encuentra la organización. No es lo mismo una que recién inicia que una antigua que se está reestructurando.
- **Tecnología de la organización:** tecnología de producción, tecnología de los sistemas de información, la tecnología comercial y la tecnología financiera y administrativa.
- **Entorno o Contexto:** se diferencia según qué tan complejos o predecibles sean.

Según investigaciones se concluyó que:

- 1) A mayor dinamismo del contexto mayor elaboración de la estructura
- 2) A mayor complejidad mayor descentralización de la estructura
- 3) A mayor diversificación del mercado mayor divisionalización
- 4) A mayor hostilidad mayor centralización

- **Elementos de Poder:**

- 1) **Control Externo sobre la Organización:** cuanto mayor es el control externo, hay mayor centralización y formalización de la estructura.
- 2) **Necesidades personales de sus miembros:** según los requerimientos de poder de los miembros, la estructura tiende a ser excesivamente centralizada horizontal o verticalmente.
- 3) **Moda vigente sobre el poder:** según la moda vigente respecto de estructura hay una tendencia hacia la centralización o hacia la descentralización.

Variables intermedias: sobre el trabajo que se realiza dentro de la Organización. Son:

- **Grado de facilidad de comprensión del trabajo:** cuanto más compleja es la técnica del trabajo más formalizada es la operación.
- **Conocimiento técnico de la Organización:** sobre su propio trabajo. A mayor conocimiento y entrenamiento del personal, mayor grado de estandarización de procesos.
- **Diversidad del Trabajo:** es la base para el agrupamiento para la departamentalización.
- **La velocidad de respuesta:** velocidad con que la organización responde al entorno.

La necesidad de sencillez

La estructura organizativa más simple y que sea eficaz es la mejor. Cuanto más simple la estructura menor son las posibilidades hay de que se desvíe de los objetivos a cumplir.

Áreas de actividad. Funciones Básicas y Operativas

Partes componentes de una organización

- **La cabeza estratégica y ejecutiva**: Se ocupa de que la organización cumpla sus Objetivos particulares y sirva a la Sociedad con sus productos o servicios.
La composición del Directorio: Es la Cabeza esencial y estratégica de una empresa, que define las políticas básicas de la organización.
- **La tecnoestructura**: Está formada por el conjunto de personas que tienen el conocimiento científico y técnico que se necesita para cumplir los objetivos de la empresa. Es la parte de la estructura que se ocupa de adaptar a la organización a los cambios tecnológicos y sociales que hay en el Entorno.
- **La asistencia de apoyo**: Es el sector donde se realizan las funciones que no se relacionan directamente con las áreas operativas.
- Muchos de estos servicios pueden ser adquiridos o contratados fuera de la organización o “Tercerizados”.
- **La gerencia intermedia**: Es la parte de la estructura que conecta a la Cabeza Estratégica con el Núcleo Operativo. Asesora a la Cabeza Estratégica con sus habilidades conceptuales y coordina las tareas y funciones del 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.
- **La zona supervisada**: Es la que está formada por los obreros, empleados, vendedores, etc. Que trabajan cumpliendo instrucciones y con la obligación de informar o reportar sobre los resultados obtenidos.
- **El núcleo operativo**: Está conformado por la zona de acción subordinada y la de supervisión.

Etapas de crecimiento de una organización

- **Crisis de conformación**: que se origina con la expansión de las operaciones. En esta etapa el Dueño todavía centraliza el manejo de la organización. Y la solución es la División de tareas.
- **Crisis de ruptura y transformación en mediana empresa**: su origen es la falta de criterios uniformes de administración. La solución Delegar, Departamentalizar y Descentralizar.
- **Crisis de Coordinación y Control**: se refiere a Problemas en la coordinación y el control. La solución es Redefinir los alcances del control en cada nivel y los criterios de Departamentalización.
- **Crisis de exceso de concentración de las decisiones**: es el Exceso de centralización por parte del empresario. La solución es la Descentralización de las decisiones y Profundizar la delegación. El empresario ya no puede manejar el negocio sólo y debe formar equipos de trabajo.

- **Crisis de Integración**: su origen son los problemas de coordinación y control y la falta de formalización. La solución es descentralizar totalmente las decisiones. La cabeza estratégica conserva las decisiones estratégicas y se descentralizan las decisiones tácticas y operativas.
- **Crisis de exceso de formalización**: su origen son los problemas de exceso de centralización (Burocratización). La solución es profundizar la Divisionalización o Descentralización.

Configuraciones Estructurales típicas e innovadoras

- **La estructura simple**: tiende a la centralización absoluta en la toma de decisiones, y el mando unificado en una sola persona. No tiene un grado alto de formalización, y tiene muy pocas normas formales. Poca definición en la división del trabajo. Prácticamente no tiene Tecnoestructura. Es una estructura típica en las pequeñas empresas o empresas familiares.
- **La máquina burocrática**: La organización está altamente especializada, con las tareas operativas y administrativas muy formalizadas. Tiene tendencia hacia la estandarización y la burocratización. La toma de decisiones está muy influida por la tecnoestructura. Se enfatiza la división del trabajo y la especialización.
- **La burocracia profesional**: Es la configuración típica de las organizaciones profesionales. Donde predomina el Núcleo Operativo que está formado por los profesionales que atienden directamente a los clientes. Cada profesional controla su propio trabajo. El mecanismo de coordinación consiste en la estandarización de las habilidades profesionales.
- **La forma divisionalizada**: Implica una descentralización administrativa que permite operar a cada División en forma autónoma. El mecanismo de coordinación utilizado es la estandarización del producto ofrecido. Se caracteriza por la descentralización y el control por resultados u objetivos.
- **La estructura por programas o matricial**: permite recurrir a expertos en diferentes temas para que cooperen en un equipo que este encargado de determinados proyectos, coexistiendo con la estructura jerárquica clásica. Es la que menos respeta los principios de Unidad de Mando y Homogeneidad Operativa.

Existen dos tipos de estructuras matriciales: una permanente o estable y otra cambiante o transitoria, con proyectos de una cierta duración, que cuando finalizan permiten devolver los recursos humanos a sus áreas originales.

La organización del futuro

- **Trabajo basado en el conocimiento**: las nuevas tecnologías tienden a eliminar la brecha entre trabajo manual y trabajo intelectual. Porque el trabajo manual se complementa con máquinas y eso implica que los trabajadores necesitan una capacitación para poder trabajar en cualquier área.
- **Irrupción creciente de la tecnología**: La tecnología permite un trabajo más automatizado, reduce el tiempo y la utilización de la mano de obra. La incorporación de las nuevas tecnologías afecta directamente a la estructura organizacional.
- **Existencia de equipos de proyecto**: Cuando un equipo se hace cargo de un proceso, la administración de ese proceso también es trabajo del grupo. Esto cambia los procesos de delegación y las funciones tradicionales del gerente.
- **La era de la información**: la información es una variable fundamental. Las empresas deben incorporar las nuevas tecnologías para no quedar fuera de sus mercados.
- **La reorganización permanente**: se produce un constante proceso de reorganización, en función del entorno de la empresa. Las estructuras deben ser flexibles, para adaptarse a los cambios del entorno.

Tema 6: Procedimientos Administrativos

Elementos y características de los sistemas administrativos

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

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

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

Relación entre Estructura y Sistemas

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

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

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

Requisitos del Diseño del sistema administrativo

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

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

Pautas de Control Interno

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

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

El impacto del cambio tecnológico

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

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

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

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

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

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

Diagramas y Manuales

Concepto cursogramas

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

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

En estos gráficos se muestran:

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

Limitaciones

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

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

Tipos de cursogramas

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

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

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

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

Concepto de Manual de Procedimientos

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

Debe explicar:

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

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

Sus Funciones son:

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

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

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

Tema 7: Sistemas Operativos o Transaccionales

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

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

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

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

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

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

Sistema de abastecimiento. Características. Pautas de diseño

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

Descripción del Proceso

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

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

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

Pautas para el diseño

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

Sistema de conversión. Características. Pautas de diseño

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

En el diseño del proceso de producción hay que considerar:

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

Descripción del proceso

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

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

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

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

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

Pautas para el diseño

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

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

Sistema de ventas. Características. Pautas de diseño

Principales características:

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

Descripción del proceso

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

Después se hace la valorización de la nota de pedido.

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

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

La siguiente actividad es la facturación y el registro.

Pautas para el diseño

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

Sistema de administración de personal

Principales características

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

Las actividades que están comprendidas en el sistema son:

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

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

Descripción del Proceso

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

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

Luego comienza con el adoctrinamiento.

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

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

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

Pautas para el diseño

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

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

Sistema financiero

Principales características

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

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

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

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

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

Tema 8: Planificación estratégica

Evolución del concepto de Planeamiento

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

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

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

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

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

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

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

La estrategia tiene 4 componentes:

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

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

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

Estrategia implícita vs. Estrategia explícita

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

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

Niveles de la Estrategia

Los tres niveles de una estrategia son:

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

Restricciones al Planeamiento Estratégico

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

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

Interacción estratégica, estructura, cultura

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

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

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

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

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

Tema 9: La dirección

Tarea directiva y roles de la dirección

Naturaleza y elementos de la conducción

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

Se debe tener en cuenta la importancia del componente humano ya que un empleo más eficiente de las personas puede conducir a una mayor rentabilidad.

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

La gerencia debe comprender no sólo sus propias creencias y valores, sino también los valores de los grupos dentro de la empresa, que son requeridos para alcanzar los objetivos de la organización.

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

El proceso de conducción y los estilos directivos

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

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

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

Estructuras de Liderazgo

Pueden dividirse en dos tipos:

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

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

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

Liderazgo y Niveles Organizativos

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

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

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

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

Gestión de recursos humanos

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

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

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

Métodos para determinar quién tiene el potencial

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

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

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

Fase final de la gestión:

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

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

Planificación estratégica del personal

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

Fases de la planificación de los recursos humanos:

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

Dinámica de la dirección. Motivación. Comunicación.

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

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

El Dinero como motivador

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

Comunicación.

Se necesita la comunicación para transmitir intenciones e intercambiar información.

La comunicación cumple, como mínimo con dos propósitos:

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

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

Tema 10: El control

Concepto. Tipos de control. Control de Gestión

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

Elementos del Control:

Elementos que componen el Subsistema de control:

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

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

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

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

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

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

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

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

Relación entre el planeamiento y el control

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

Diseño de un sistema de control. Técnicas.

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

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

El proceso de control. Instrumentos de medición.

Cómo se controla:

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

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

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

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

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

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

Qué se controla:

Los elementos que se controlan son tres:

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

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

El control tiene una doble faz:

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

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

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

Este control tiene tres facetas:

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

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

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

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

El control sobre las actividades es:

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

Instrumentos de medición o de control:

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

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

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

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

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