

Administración de empresas, conocimientos básicos del proceso administrativo

Mario David Tello Mendoza
Mauricio Samuel Noblecilla Grunauer

Administración de empresas, conocimientos básicos del proceso administrativo

Mario David Tello Mendoza
Mauricio Samuel Noblecilla Grunauer

ISBN: 978-9942-53-196-4
Primera edición, 2026



© Autores

Mario David Tello Mendoza

mtello@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2157-2943>

Mauricio Samuel Noblecilla Grunauer

msnoblecilla@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1274-0079>

© Editorial Grupo Compás, 2026

Guayaquil, Ecuador

www.grupocompas.com

<http://repositorio.grupocompas.com>

Primera edición, 2026

Esta obra ha sido sometida a un proceso de evaluación bajo el sistema de arbitraje doble ciego (double-blind peer review), garantizando el anonimato tanto de los autores como de los evaluadores externos. El dictamen favorable certifica que el contenido cumple con los más altos estándares de rigor científico, calidad editorial y originalidad exigidos por la comunidad académica internacional para su indexación y reconocimiento científico.

ISBN: 978-9942-53-196-4

DOI: 10.31876/9789942531964

Distribución online

Acceso abierto



Cita

Tello, M., Noblecilla, M. (2026). *Administración de empresas, conocimientos básicos del proceso administrativo*. Editorial Grupo Compás.

PRESENTACIÓN

Con el afán de cimentar de manera más sólida los conocimientos básicos administrativos y comprender a la administración en un mundo globalizado, de cambios tan vertiginosos, como inverosímiles, hace falta pues reconocer el papel desempeñado en el desarrollo de las actividades de diversa índole, sean estos en el campo de tecnología, la producción, el esquema planteado permite comprender la decidida participación de las ciencias administrativas en el ámbito del ser humano en el mundo de los negocios, y su contribución positiva para alcanzar los objetivos organizacionales, en los que se incluyen por supuestos los objetivos personales e individuales del ser humano.

El aporte que conlleva la aplicación del PROCESO ADMINISTRATIVO ha permitido en gran medida el desarrollo y evolución, hacia su mejoramiento continuo, de la administración.

Pero es necesario identificar que este desarrollo quizás no hubiera sido posible si no se le daba el real valor del aporte de los seres humanos en las organizaciones, como es de conocimiento general la incidencia y dinámica que aplica el ser humano en las organizaciones es lo que en realidad los mantiene activos y en permanente desarrollo.

La contribución del proceso administrativo en el desarrollo organizacional permite prever que este desarrollo será carácter constante y permanente en la transcendencia de la humanidad.

En busca de ideales humanistas además este texto permite entender hacia donde se dirige u orienta el desarrollo de las grandes corporaciones mundiales que hoy por hoy han permitido y permitirán alcanzar tanto metas como objetivos institucionales de todas las empresas en el mundo.

Indicé de contenidos

PRESENTACIÓN.....	2
INDICE DE CONTENIDOS	3
Índice de Figuras.....	14
Índice de tablas.....	15
CAPITULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
Objetivos del capítulo	16
1.1. ¿Qué es el proceso administrativo?	16
1.2. Relaciones de ciencias y proceso administrativo	16
1.2.1. Proceso Administrativo con relación a las Estadísticas.....	17
1.2.2. Proceso Administrativo con relación a las Matemáticas.	17
1.2.3. Proceso Administrativo con relación a la Contabilidad.	17
1.2.4. Proceso Administrativo con relación a los métodos y técnicas de investigación científica.....	18
1.2.5. Proceso Administrativo con relación a la Economía.	18
1.2.6. Proceso Administrativo con relación al Derecho Civil.	18
1.3. DEFINICIONES Y CARACTERISTICAS.....	18
1.3.1. Definiciones.....	19
1.3.2. Características	19
1.4. Elementos Del Proceso Administrativo.....	19
1.4.1. Planificación	20
1.4.2. Organización.....	20
1.4.3. Dirección.....	20

1.4.4. Control.....	21
1.5. Importancia Del Proceso Administrativo.....	21
1.6. Relaciones Con El Sistema Social Y Producción.....	22
1.6.1. Primer Enfoque.....	23
1.6.2 El Segundo Enfoque	23
1.6.3. El Tercer y Último Enfoque	23
CAPITULO II. PLANEACION	25
Objetivo del capítulo.....	25
2.1. Naturaleza y propósito.....	25
2.1.1. Naturaleza de la planeación	25
2.1.2. Propósito de la planeación	25
2.2. Definición	25
2.3 Importancia y Mitos.....	26
2.3.1. Importancia de la planeación.....	26
2.3.2. Mitos de la planeación.....	27
2.4. Principios.....	27
2.4.1. Los principios de la planeación.....	27
2.5. Políticas	28
2.5.1. Definición.....	28
2.5.2. Importancia de las Políticas	29
2.5.3. Lineamientos para su formulación:.....	30
2.6. Tipos de planes	30
2.6.1. Estratégicos	30
2.6.2. Tácticos o funcionales.....	30

2.6.3. Operativos	30
2.7. Relaciones Con El Desempeño	32
2.7.1. Ejemplo Práctico.....	32
2.7.2. Ejemplo de desempeño	34
2.7.3. Planeación Y Desempeño.....	35
2.8. Proceso.....	36
2.8.1. Principio Del Factor Limitante	37
2.8.2. Principio De Compromiso.....	37
2.8.3. Principio de flexibilidad	37
2.8.4. Principios De Cambios Navegacional.....	37
2.9. Los Objetivos.....	37
2.10. Concepto y Clasificación	38
2.10.1. Concepto	38
2.10.2. Clasificación de los objetivos.....	38
2.10.3. Otra clasificación	39
2.11. Administración Por Objetivos: Orígenes, Evolución y Propósitos.....	40
2.11.1. Objetivos	40
2.11.2. Evolución.....	40
2.11.3. Propósitos.....	41
2.12. Fases de un programa típico.....	41
2.12.1. El proceso Formal de Planeación: Un ejemplo.....	41
2.12.2. Criterios para la selección de objetivos	46
2.13. Análisis De Casos, Críticas y Conclusiones	47
2.13.1. Áreas De Resultados.....	48

2.13.2. El Plan y el Proceso	48
2.14.2. El Proceso	49
2.14.3. Áreas de Resultados Críticas o ARC.....	49
2.14.4. Áreas de Resultados Claves	49
2.15. Principios De Pareto.....	50
2.16. Análisis ABC	51
2.17. Descripción De Puestos	53
2.18. Indicadores De Medida.....	54
2.19. Ratios De Gestión Y Estándares De Ejecución Satisfactoria.....	55
2.20. Normas.....	55
2.21. Problemas Habituales	57
2.22. Estrategias.....	59
2.22.1. Concepto e importancia de estrategias.....	60
2.22.2. Modelos De Estrategias	61
2.22.3. Las Estrategias Intensivas.....	63
2.22.4. Las Estrategias De Diversificación.....	64
2.22.5. Las Estrategias Defensivas	65
2.22.6. Definición De Objetivos Operativos.....	66
2.23. MÉTODOS.....	67
2.23.1. Manuales.....	67
2.23.2. Diagrama De Flujo	68
2.23.3. Grafica de Gantt	72
2.23.4. Análisis de Red Pert.....	74
2.23.5. Árbol de decisión.....	75

2.23.6. Plan de Objetivos	77
CAPITULO III. LA ORGANIZACIÓN	78
Objetivo del capítulo.....	78
3.1. Naturaleza y Propósito.....	78
3.1.1. Propósito de la Organización	79
3.2. Estructura: Elementos, Tipos y Flexibilidad.....	79
3.2.1. Estructura de la Organización	79
3.3. Punto de vista clásico y contemporáneo de la división de trabajo, unidad de mando, departamentalización, autoridad, responsabilidad.	80
3.3.1. División de trabajo.....	80
3.3.2. Unidad de Mando	82
3.3.3. Departamentalización	82
3.4. Poder y Autoridad.....	89
3.4.1. Fuentes de Poder	89
3.4.2. Autoridad.....	90
3.4.3. Línea y Staff	92
3.3.4. Naturaleza de las Relaciones de Línea y Staff.....	92
3.5. Delegación y coordinación.....	96
3.5.1. Delegación.....	96
3.6. Tramo De Control y Eficiencia	98
3.6.1. Punto de Vista Clásico	98
3.6.2. Punto de Vista Contemporáneo	99
3.7. Racionalización	101
3.7.1. Racionalización del Trabajo	102

3.8. Descentralización y Desconcentración.....	104
3.8.1. Diferencias de Descentralización y Desconcentración	105
3.9. Diseño de puestos según los diferentes tipos de estructura	105
3.9.1. Estructura Funcional	106
3.9.2. Estructura Divisional	106
3.9.3. Estructura Sencilla	107
3.9.4. Estructura Matricial.....	108
3.9.5. Estructura de Red	109
3.9.6. Estructura de un Grupo de Trabajo.....	110
3.9.7. Estructura de Comité.....	110
3.9.8. Estructura de las Multinacionales	110
3.10. Herramientas y técnicas de la organización.....	111
3.10.1. Para qué sirve un organigrama.....	113
3.10.2. Ventajas de un organigrama	114
CAPITULO IV. LA DIRECCION	116
Objetivo.....	116
4.1. Integración de personal	116
4.2. Enfoque Sistemático	117
4.2.1. Comportamiento humano en el trabajo Keith Davis.....	123
4.3. Esbozo de la administración de personal	125
4.4. El proceso de cambio	127
4.4.1. El cambio planeado	128
4.4.2. Creatividad E Innovación	130
4.4.3. Motivación	131

4.4.4 Motivación	132
4.5. Implicaciones e importancia	134
4.5.1. La importancia de la motivación.....	134
4.6. Principales Teorías.....	135
4.6.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....	135
4.6.2. La Teoría "X" "Y"	136
4.6.3. Del Logro.....	138
4.6.4. La Teórica de La Motivación Higiene.....	140
4.6.5. Teoría Exceptiva.....	140
4.6.6. De La Equidad.....	140
4.6.7. Del Establecimiento de Metas	141
4.6.8. Del Reforzamiento.....	141
4.7. Los Enfoques De Sistema y De Comportamiento.....	141
4.7.1. Características del Enfoque de Sistemas y de Comportamiento .	142
4.7.2. Definiciones Nominales para Sistemas Generales	142
4.7.3. Clasificaciones Básicas de Sistemas Generales.....	143
CAPITULO V. EL LIDERAZGO	145
Introducción	145
5.1. Concepto e importancia.....	146
5.1.1. Concepto.....	146
5.1.2. Importancia del Liderazgo	148
5.2. Liderazgo, Poder e Influencia.....	148
5.3. Diferentes enfoques.....	149
5.3.1. Enfoque de Trayectoria- Meta Liderazgo.....	149

5.3.2. Enfoque del Camino -Meta para la Eficacia del Liderazgo	149
5.4. Características Del Liderazgo.....	151
5.5. Conducta en el liderazgo	154
5.5.1. El Liderato Carismático.....	154
5.5.2. Liderato de Directrices (Teoría de Camino-Meta).....	154
5.5.3. El Modelo de Contingencia de Friedlers (Teoría Circunstancial)	154
5.5.4. Teoría de Hersey y Blanchard de Liderato Circunstancial.....	154
5.5.5. Modelo de Liderato Substituto de Kerr y Jeraier	155
5.5.6. Modelo de intercambio de Líder Participante	155
5.5.7. Liderato Participante (Teoría del Camino Meta)	155
5.5.8. Teoría del Camino Meta (Circunstancial).....	155
5.5.9. Liderato de Servicio	155
5.5.10. Substituto de Liderato	156
5.5.11. Liderato Sobresaliente	156
5.5.12. Liderato que Respalda (Teoría Camino Meta).....	156
5.5.13. Teoría de las Características	156
5.6. Propuestas de contingencias del liderazgo	156
5.6.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL o CARISMATICO	157
5.6.2. Liderazgo Transaccional.....	158
5.6.3. Grupos y equipos de trabajo	158
5.6.4. Conceptos y aplicaciones.....	159
5.6.5. Características de los grupos de trabajo	162
5.6.6. Elementos de cohesión	163
5.7. Ciclo vital de los documentos	164

5.7.1. Evolución de los grupos a equipos efectivos	165
5.7.2. Etapas de Desarrollo de los Grupos.....	167
5.7.3. Características de los equipos efectivos	168
5.7.4. Círculos de calidad	169
5.7.5. Definición.....	169
5.7.6. Los Círculos de Calidad.....	169
5.7.7. La misión de un círculo puede resumirse en:	170
5.8. Simulaciones.....	172
5.8.1. Mensaje	172
5.8.2. Canal.....	173
5.8.3. Receptor.....	174
5.8.4. Decodificación (descifrado)	174
5.8.5. Ruido	175
5.8.6. Retroalimentación	176
5.9. Normas y principios	176
5.10. Métodos	177
5.10.1. Técnicas de comunicación.....	177
5.10.2. Sesiones de resolución de problemas.....	178
5.10.3. Entretenimiento público.....	178
5.10.4. Proverbios y cuentos.....	179
5.10.5. Juegos de rol.....	179
5.10.6. Medios audiovisuales	179
5.10.7. Fotografía y video	180
5.10.8. Transparencias.....	180

5.10.9. Pantallas de franela	181
5.10.10. Combinar medios.....	181
5.11. Barreras.....	182
5.11.1. Percepciones diferentes.....	183
5.11.2. Ruido	184
5.11.3. Emotividad	185
5.12. Habilidades para escuchar	185
5.12.1. Aprendizaje Personal.....	187
5.12.2. Habilidades de retroalimentación	188
5.12.3. Habilidades Para Delegar.....	189
5.12.4. Habilidades Disciplinarias.....	190
5.12.5. Habilidades para Manejar Conflictos	191
5.12.6. Habilidades para Negociaciones y otros	194
CAPITULO VI. EL CONTROL.....	196
Objetivo del capítulo.....	196
6.1 Significado, Importancia, Principios y Proceso.....	196
6.1.1. Significado	196
6.1.2. Importancia.....	196
6.1.3. El Proceso de Control.....	197
6.1.4. Medición	198
6.1.5. Comparación.....	198
6.1.6. La toma de decisiones por el administrador	199
6.2. Tipos de control	199
6.2.1. Control Previo	200

6.2.2. Control concurrente	200
6.2.3. Control posterior.....	200
6.3. Factores de control.....	201
6.3.1. Gente.....	201
6.3.2. Finanzas	201
6.3.3. Operaciones.....	202
6.3.4. Información.....	202
6.3.5. Desempeño de la organización	202
6.4. Sistemas De Información.....	202
6.5. Características Del Sistema Efectivo De Control.....	203
6.5.1. Precisión.....	203
6.5.2. Oportunismo.....	203
6.5.3. Economía	204
6.5.4. Flexibilidad.....	204
6.5.5. Comprensión	204
6.5.6. Criterios razonables.....	204
6.5.7. Colocación estratégica	205
6.5.8. Énfasis en la excepción.....	205
6.5.9. Criterios múltiples.....	205
6.5.10. Acción correctiva	206
6.6. Controles financieros.....	206
6.6.1. Estados Financieros.....	206
6.6.2. Balance General.....	207
6.6.3. Estados de Pérdidas y Ganancias.....	208

6.6.4. Flujo de Efectivo y Usos de los Estados de Fondos.....	208
6.6.5. Análisis de Razones	209
6.6.6. Análisis del Punto de Equilibrio.....	210
6.6.7. Métodos de Control Presupuestal.....	212
6.6.8. Control Presupuestal y Centros de Responsabilidad.....	213
6.6.9. El Proceso De Elaboración Del Presupuesto	215
6.6.10. Papel Del Personal De Presupuestos.....	216
6.6.11. Como se Revisan tus Presupuestos.....	217
6.6.12. Algunos Problemas en la Elaboración del Presupuesto.....	217
6.6.13. Tipos de Presupuestos	218
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	219

Índice de Figuras

Figura 1. Relación profesional de las ciencias empresariales con otras áreas el saber	17
Figura 2. Ejemplo de diagrama de flujo de procesos.....	72
Figura 3. Ejemplo de árbol de decisión	77
Figura 4. Esquema de la división del trabajo.....	81
Figura 5. Diagrama de la departamentalización de una empresa	83
Figura 6. Distribución de departamentos por productos.....	84
Figura 7. Distribución de departamentos por clientela.....	85
Figura 8. Distribución de departamentos por geografía.....	85
Figura 9. Distribución de departamentos por procesos.....	86
Figura 10. Relación entre creatividad, motivación e innovación en los procesos administrativos.....	131

Figura 11. Características y atributos del liderazgo empresarial	152
Figura 12. Habilidades necesarias para un buen liderazgo	153
Figura 13. Habilidades requeridas para un buen liderazgo empresarial.....	153

Índice de tablas

Tabla 1. Características entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	161
Tabla 2. Normas y principios profesionales, del cliente y sociedad	176
Tabla 3. Formulario y fuentes de realimentación en reportes.....	188

CAPITULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivos del capítulo

- Identificar los subsistemas, características, elementos, importancia y, relaciones del proceso administrativo, analizándolos para conocer su funcionamiento.

¿Qué es el proceso administrativo?

Es una secuencia de procedimientos en el ser humano capacitado para la conducción de una entidad sea esta una empresa, una institución pública o privada

Relaciones de ciencias y proceso administrativo

El proceso administrativo se relaciona con todas las ciencias debido a que estas son instrumentos que sirven para la formación de profesionales en diferentes carreras, en la cual al ejercer las actividades de su competencia tienen que poner en práctica la planeación, organización, dirección y control en su vida diaria; que como procesos les permita adaptarse a una secuencia de mejoramiento continuo al establecer objetivos claros que los llevarán a obtener las metas institucionales.

Pero para objeto de estudio analizaremos las relaciones con las principales ciencias que tienen que ver con la formación de profesionales en ciencias empresariales, como lo explica la *figura 1*.

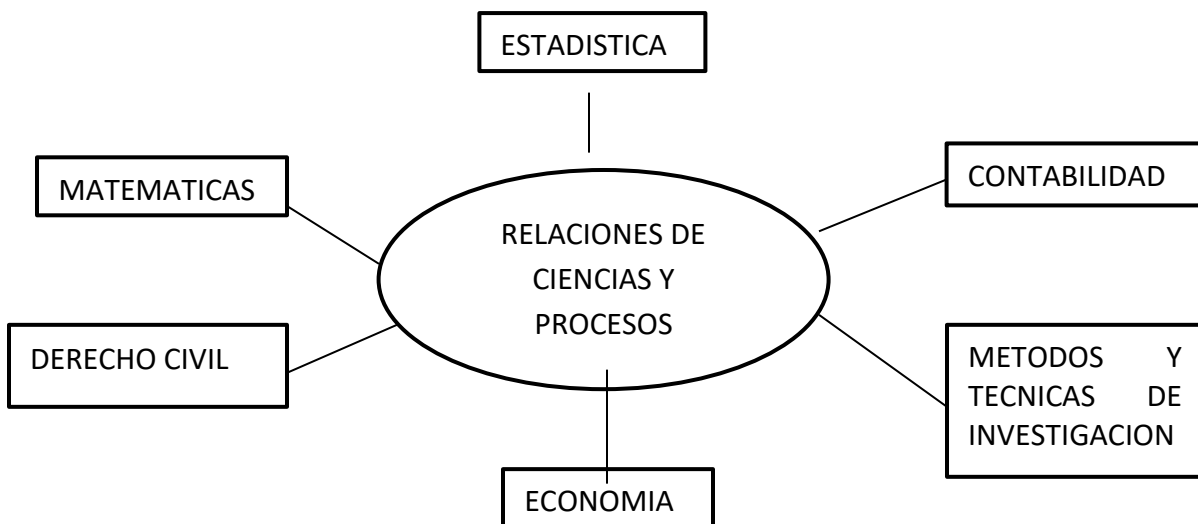


Figura 1. Relación profesional de las ciencias empresariales con otras áreas el saber

La administración está en la categoría de las ciencias, por su objeto también la vamos a relacionar con otras manifestaciones de acuerdo el Pensum regido en la FCE, de la Universidad Técnica de Machala. La administración desde sus diferentes análisis y puntos de vista.

Proceso Administrativo con relación a las Estadísticas

Los ayudan de manera muy original, ya que prevé, y regula los movimientos financieros, administrativos de una empresa. Su análisis lo hace de una manera precisa y concisa, recopila datos numéricos que sirven luego para saber los resultados o beneficios de pérdidas y ganancias que tuvieron las empresas a Través de gráficos o cuadros estadísticos Esta ciencia abarca todos los senderos de la administración por ser la base fundamental dentro de esta definición.

1.2.2. Proceso Administrativo con relación a las Matemáticas.

Esta ciencia constituye la base primordial dentro de la administración de empresas financiera, porque se apoya en el lenguaje en que se expresan las ciencias matemáticas y técnicas modernas de la administración, siempre necesita de auxiliar de ciencias no solamente en el campo matemático sino también en el campo administrativo de una empresa (Moreno, 2024).

En esencia nos proporciona, los conocimientos necesarios para llegar a dominar este campo fundamental de la administración con las matemáticas. El estudio que se hace en esta ciencia trata de los números en la administración financiera y presupuestaria y se ha elegido de forma que proporcione una inversión clara de la aplicación de los principios enunciados administrativos.

Proceso Administrativo con relación a la Contabilidad.

Toda administración sea pública o privada se relaciona con las ciencias contables por el medio de que la administración no puede funcionar sola, ya que la contabilidad es un auxiliar importante dentro de una empresa de cualquier

índole. Se puede decir que la contabilidad es una sola ciencia, pero debido a las diversas actividades de una empresa a la que la administración se refiere, es que la relacionamos en diversas ciencias.

La contabilidad es la Ciencia que tiene por objeto anotar las operaciones que realizan una empresa o comerciante en una forma clara y precisa en libros de registro adecuados para llevar una eficiente contabilidad dentro de la administración y de toda institución.

Proceso Administrativo con relación a los métodos y técnicas de investigación científica.

No es que el carácter peculiar de esta ciencia se refleje sobre su enseñanza y suscite dificultades casi insuperables. La enseñanza de esta ciencia no consiste en informar o ilustrar al individuo acerca de pormenores; que fatigan su memoria, sino suscitaren su ánimo el nacimiento de investigar y tecnificar los problemas no conocidos dentro de la administración.

Proceso Administrativo con relación a la Economía.

Todas las cosas se unifican en relación de cada una. La enseñanza y los estudios de las ciencias económicas con relación a la administración plantean uno de los más graves problemas tal vez lo primordial y básico que retrasa y dificulta el proceso de esta rama de la ciencia dentro la administración.

Dentro de la economía en relación con la administración encontramos en el séptimo punto a la sociología.

Proceso Administrativo con relación al Derecho Civil.

La relación que tiene el derecho civil con la administración no es otra cara que la expresión Jurídica dentro del campo administrativo.

1.3. DEFINICIONES Y CARACTERISTICAS

Definiciones

- Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo o lograr un objetivo.
- Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. La administración, es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta e influye y adapta continuamente a las condiciones sociales políticas, económicas y tecnológicas.
- El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Características

- Es dinámico y evolutivo
- Deben estar relacionados entre sí (elementos)
- La Fuerza creadora del hombre (la mente humana)
- Se adapta a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas.
- No son aplicaciones generales, sino responden a las características de cada situación en particular, es decir, nos encontramos con procedimientos que son de aplicación en una empresa y determinado propósito, que no lo son para otra.
- Son de gran aplicación que se repiten, facilitando así su aplicación continua y sistemática. De esta manera se evita la gerencia tomar decisiones una y otra vez en cuanto al procedimiento a ejecutar.
- Se deben tomar en cuenta para su implantación y aplicación, los elementos disponibles; personal, trabajo, objetivos, material, entre otros.

1.4. Elementos Del Proceso Administrativo

La mecánica administrativa se refiere a las formas de estructurar la empresa, proceso que se lleva a cabo mediante cuatro funciones como son:

1.4.1. Planificación

Consiste en adoptar decisiones para determinar el rumbo concreto de acción de la empresa. Según Lee y Kim (2022) comprende tres etapas básicas:

- ❖ **Políticas.** - Principios para orientar la acción. Ejemplos de políticas relativas a la autoridad, precios y competencia.
- ❖ **Programas.** - Fijación de tiempo y unidades requeridas programas de producción, de sucesión, de ejecutivos y de presupuesto.
- ❖ **Procedimientos.** - Secuencia de operaciones o métodos.

1.4.2. Organización

Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, esto es la estructura técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en una empresa para su buena marcha. Básicamente comprende tres etapas:

- ❖ **Jerarquía.** Delega la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- ❖ **Funciones.** Determina como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr un fin general.
- ❖ **Obligaciones.** Las que tienen cada unidad de trabajo y que puede ser desempeñado por una persona.

1.4.3. Dirección

Dirigir es impulsar coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una empresa, con el fin de que todo el conjunto realice del modo más eficaz los planes señalados. Comprende tres etapas básicas:

- ❖ **Mando o Autoridad.** - Es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento los órganos de una empresa. El órgano directivo es la fuente de las directivas e instrucciones que pueden ir de lo general a lo particular, de lo permanente a lo transitorio, etc. Se estudia como DELEGARLA, ya que

administrar es "hacer a través de otras", que se EJERZA es autoridad para lo cual deben preciarse sus tipos, clases, elementos, etc.

- ❖ **Comunicación.** - Es el establecimiento de canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen resultados, constituye el sistema nervioso de la empresa. Lleva al órgano directivo todo lo que debe conocerse, y de este, hacia cada jefe superior o trabajador las ordenes de acción, debidamente coordinadas.
- ❖ **Supervisión.** - Es la última función de la administración que consiste en ver si las cosas se están haciendo tal como se había planeado y ordenado. En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos sustanciales es mejor la calidad de su administración, porque para crear la capacitación, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo que buscan las naciones citadas.

1.4.4. Control

Es la medición de los resultados actuales o pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

- ❖ Establecimiento de Normas. - Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- ❖ Operación de los Controles. - Esta función es generalmente propia de los técnicos especialistas en cada una de ellas.
- ❖ Interpretación de Resultados. - Esta es una función administrativa, que vuelve a ser un medio de planificación.

Importancia Del Proceso Administrativo

De acuerdo con Rodríguez, Pionce y Sierra (2022) su relevancia radica en:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizás la función administrativa puede aislarse mejor de las demás. Para las empresas pequeñas y medianas también quizás su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, quizás la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

Relaciones Con El Sistema Social Y Producción

Dentro del presente estudio sobre el Proceso Administrativo, se destaca que la labor humana es la que hace la diferencia entre las organizaciones y por lo tanto, las Relaciones Humanas se convierten en un factor de gran influencia en la producción de bienes y servicios que son las que configuran los estudios de evolución de la sociedad universal a través de los tiempos. De acuerdo con este postulado las autoras establecen tres enfoques fundamentales respecto a las

Relaciones entre el Proceso Administrativo con el Sistema Social y de Producción.

1.6.1. Primer Enfoque

La Administración está vinculada al trabajo y el único que trabaja es el hombre porque a través de este consigue su realización tanto física como psíquica desarrollando actividades; precisamente desarrollada estas actividades porque individualmente no tiene todos los recursos y aunque quiera satisfacer todas sus necesidades, no puede, entonces Si o Si tiene que generar algunas de ellas que lo beneficie y que beneficie a otros para aumentar la posibilidad de satisfacer necesidades.

1.6.2 El Segundo Enfoque

Del origen de la Administración habla de la evolución que tuvo el hombre y porque el hombre de ser un ser social. Recordando que la organización es una unidad social, entonces se analiza al hombre como "Hombre Sapiens" y quiere decir que el hombre a diferencia de otros seres vivos es racional y que además tiene la posibilidad de discernir, de ejecutar, predecir, valiéndose de su inteligencia, razón. De aquí pasamos al "Hombre Faber" que tiene que ver con lo técnico, con la posibilidad de fabricar, hacer o sea que el hombre además de ser racional es un ser que puede fabricar y este lo ubica en una concepción técnica. Luego sigue la concepción "Hombre Judeo Cristiana", quiere decir que este persigue un dogma y ese dogma se entiende que el hombre nace gracias a Dios y muere también por Dios." Hombre Esencia", se entiende que cada hombre es único, tiene una identidad propia que pertenece a un género que es común pero que es propio de su esencia (no existe dos iguales), hasta llegar a la concepción social (Hombre social), donde este no puede vivir en forma aislada, necesita, agruparse, asociarse, complementarse, para poder desarrollarse y ahí es donde aparecen las organizaciones finalmente, o sea por esa necesidad misma que tiene el hombre de agruparse o asociarse con otros.

El Tercer y Último Enfoque

O concepción del origen de la Administración es que esta en realidad lo que hace es accionarse, compararse con el conocimiento y esta es la concepción actual. En algún momento se decía que nosotros administramos nuestras fuerzas, nuestro tiempo, después que las organizaciones administraban a los hombres y hoy en realidad nosotros vamos a valem3s por el conocimiento que tenemos y eso habla de la administración como aquellos que mane3jan el conocimiento y de ahí hablamos también de las tecnologías o conocimientos que cada uno de nosotros somos capaces de adquirir y aplicar.

El Know-how es otro de los conceptos nuevos que quiere decir “saber cómo” o sea saber aplicar nuestros conocimientos sobre aquellos esfuerzos o sobre esta unidad organizacional (Flores et al, 2023). La Administración es importante porque es una de las actividades humanas que se aplica desde que el hombre empieza a darse cuenta de que individualmente no podía satisfacer todas sus necesidades y empieza a ver la posibilidad de asociarse con otros para aumentar la posibilidad de satisfacción de las mismas. Así entonces aparecen las definiciones organizacionales como verdaderas unidades sociales que buscan propósitos distintos a los perseguidos en forma individual además de concretar esa necesidad o ese fin individual.

CAPITULO II. PLANEACION

Objetivo del capítulo

- Diferenciar tipos, procesos y principios de planeación identificando y analizando para aplicar técnicas básicas

2.1. Naturaleza y propósito

2.1.1. Naturaleza de la planeación

Contribuye en forma positiva a lograr objetivos. Es requisito para la organización, ejecución y control. Es una función de todo ejecutivo

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales:

- Su contribución al propósito y a los objetivos
- Su primacía entre las tareas del gerente
- Su generalización
- La eficacia de los planes resultantes

2.1.2. Propósito de la planeación

- Dar dirección
- Evitar errores
- Evitar desperdicios y redundancia
- Disminuir el impacto del cambio
- Lograr eficacia y eficiencia de los recursos

2.2. Definición

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

2.3 Importancia y Mitos

2.3.1. Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, este puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Según Barzola et al. (2023) las razones por las cuales es importante la planeación son:

- Proporciona el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos
- Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, mas no los elimina
- Prepara la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, un afán de lograr y mejorar las cosas
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- Las decisiones se basan en hechos no en emociones
- Promueve la eficacia al eliminar la improvisación
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo suministra las bases a través de las cuales operara la empresa
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

2.3.2. Mitos de la planeación

- La planeación incorrecta es una pérdida de tiempo
- La planeación evita la flexibilidad
- Evita el cambio

2.4. Principios

2.4.1. Los principios de la planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

- a) Factibilidad.** - Lo que se planee debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- b) Objetividad y cuantificación.** - cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, entre otros.
La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.
- c) Flexibilidad.** - al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

- d) **Unidad.** - todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en canto al equilibrio e interrelación que deben existir entre estos.
- e) **Del cambio de estrategias.** - cuando un plan con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

2.5. Políticas

2.5.1. Definición

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre un problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. La clasificación de las políticas es:

- **Estratégicas o generales.** - se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ej. "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad"
- **Tácticas o departamentos.** - son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ej. "el departamento de producción determinara a los turnos conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales"
- **Operativas o específicas.** - se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ej. "sección de turnos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso al departamento de mantenimiento"

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- a. Externas:** cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.
- b. Consultadas:** normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así estas políticas.
- c. Formuladas:** son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- d. Implícitas:** en las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que, sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ej. "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso"

2.5.2. Importancia de las Políticas

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones
- Evitan pérdidas de tiempo a sus superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones

- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su formulación:

- a) Establecerlos por escrito y darles validez
- b) Redactarse claramente y con precisión
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar
- d) Coordinarse con las demás políticas
- e) Revisarse periódicamente
- f) Ser razonable y aplicables en la practica
- g) Estar acordes con los objetivos de la empresa
- h) Ser flexibles

2.6. Tipos de planes

2.6.1. Estratégicos

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operacionales), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

2.6.2. Tácticos o funcionales

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

2.6.3. Operativos

Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Los planes operativos son corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se dividen un área de actividad.

Las clases de planes se describen a continuación:

- **Procedimientos:** planes relacionados con los métodos de trabajo a la ejecución de esta, siempre los procedimientos son planes organizacionales
- **Presupuestos:** son planes numéricos por determinados periodos, según sus dimensiones y efectos.
- **Programas:** planes relacionados con el tiempo. El cronograma es el programa más sencillo.

Otra clasificación de los Planes es:

- **Estratégicos:** Establecen objetivos globales que abarcan a toda la organización.
- **Operacionales:** Especifican detalles de cómo deben lograrse los objetivos globales.
- **A corto plazo:** Están definidos con la claridad.
- **Específicos:** Te dicen lo que vas a hacer, pero te dan libertad en ciertos puntos.
- **Flexible:** Señalan directrices generales.

En el caso de las empresas, los tipos de Planes comprenden:

- **Propósitos:** Son la razón de ser de una empresa.
- **Objetivos:** Son estados ideales a alcanzar.
- **Estrategias:** Caminos que señalan el modo de hacer las cosas (camino a alcanzar metas).
- **Políticas:** Reglamentos internos son guías de acción que señalan el comportamiento de los empleados.
- **Reglas:** Señalan que se deben y no se debe hacer.
- **Programas:** Plan amplio que incluyen otros planes de la empresa.

- **Presupuestos:** Plan numérico que casi siempre manejan recursos financieros humano material.

2.7. Relaciones Con El Desempeño

La Planificación y la Relación con el Desempeño

Ejemplo Práctico

Un lunes por la mañana. Diego, el administrador del predio, recibió las quejas airadas de dos tractoristas que acusaban al capataz. Francisco, de tratarlos injustamente. Durante el fin de semana. Francisco había empleado a un tractorista joven, con poca antigüedad, para que aplicara pesticidas.

Los empleados más antiguos estaban furiosos porque el capataz les había asegurado que no habría trabajado para tractoristas durante el fin de semana. Cuando Diego trato de averiguar lo que había pasado. Francisco reconoció que les había mentido, pero justifico su acción alegando que los tractoristas no demostraban buena actitud. El rendimiento del empleado nuevo superaba al de los ambos tractoristas con antigüedad. Diego le pidió a Francisco que le planteara el problema de ambos trabajadores con más antigüedad. Francisco se disculpó ante ellos, por mentirles. Al explicarles su falta de rendimiento, se notó que los tractoristas estaban molestos. Con los ojos enrojecidos y a punto de llorar, uno de ellos pregunto por qué nunca se les había mencionado el tema. Francisco les aseguro que esto no volvería a ocurrir. En el futuro le informaría a cada individuo sobre su desempeño. Esas dos tractoristas nunca llegaron a ser trabajadores de primera, pero su rendimiento mejoro considerablemente.

En la evaluación de desempeño el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con este el análisis de los resultados obtenidos. En primera parte del capítulo se dedica al propósito de la evaluación de desempeño y la segunda a los pasos que podemos tomar para mejorar el proceso de comunicación con cada empleado para su rendimiento. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados. Mientras

que este paso ha sido motivo de mucha tensión tanto como para el supervisor como para el subordinado, en este capítulo analizaremos un sistema de retroalimentación que resulta altamente favorable para ambos.

El Desempeño (Evaluación)

Concepto.- Es evaluación de desempeño resulta útil para 1) validar y retinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento (Ebegbetal et al, 2023).

Validez y refinamiento de las actividades de la empresa

La selección, capacitación y casi todas las prácticas de administración o de cultivo agrícola, tales como la adopción de un nuevo sistema de poda o un programa de pago de incentivos, pueden evaluarse tomando en cuenta los datos de rendimiento.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo, la evaluación puede revelar que un supervisor, o varios, han tenido ciertos conflictos con otros administradores y empleados. Puede adoptarse entonces algunas de.

Estas soluciones: 1) prestar más atención a la capacidad de los capataces en el proceso de selección, 2) animar a los supervisores existentes para que asistan a clases de comunicación y resolución de conflictos que se ofrezcan en las universidades, escuelas técnicas, o en la comunidad, y 3) proporcionar asesoría individual a cada capataz.

La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también puede utilizarse para: 1) desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la información de los empleados ya contratados, 2) otorga aumentos u otros beneficios, 3) establecer sesiones de asesoramiento laboral, 4) adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

¿Qué es el mejoramiento del desempeño?

El mejoramiento del desempeño es una nueva e importante área en la que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) Y JHPIEGO Corporación ha concentrado su atención. Como parte del Grupo Consultor del Mejoramiento del Desempeño de USAID, el personal de JHPIEGO ha trabajado en forma colaborativa con representantes de esta Agencia y otras agencias cooperantes para establecer una definición estándar del mejoramiento del desempeño y el marco de referencia para el mismo.

Definición: El mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de salud sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

El proceso del mejoramiento del desempeño, basado en el marco de referencia que se muestra en la figura 1, ayuda a informarnos que factores contribuyen al desempeño deseado y puede hacerse para fortalecerlos. El usar este proceso también ayuda a asegurar la transferencia de la capacitación al lugar de trabajo, donde se prestan los servicios a nuestros usuarios/as finales: las mujeres y las familias.

Ejemplo de desempeño

Desempeño en seguridad

Durante el 2003, siete trabajadores y contratistas sufrieron heridas mortales en las operaciones de Barrick, en la mina Lawlers en Australia, un técnico para el control de minerales sufrió una herida mortal cuando se desplomó una pared alta del tajo abierto. En la mina Gold strike en los Estados Unidos, un trabajador sufrió una herida mortal durante el mantenimiento programado de calcinador. Hubo cuatro muertes en la mina Buiyanhulu en Tanzania en el 2003; un operador

de camión de un contratista murió en un accidente en la mina subterránea, dos guardias de seguridad durante un robo armado y un trabajador de la mina subterránea murió cuando una de las paredes colgantes se derrumbó. Finalmente, un geólogo bajo contrato murió durante un robo armado en un campamento de exploración en el Perú.

Cualquier muerte es inaceptable y la Compañía está comprometida a mejorar su desempeño en seguridad y eliminar cualquier tragedia. El sistema de seguridad y salida enfatiza las prácticas de trabajos seguros para todas las tareas, tal como la perforación diamantina en la mina subterránea Plutonio en Australia Occidental.

En el 2003, el desempeño total sobre seguridad en la compañía mostro resultados mixtos cuados de comparar con el promedio de los dos últimos años. En el 2003, el índice total de accidentes con tiempo perdido de la Compañía virtualmente no tuvo cambios en comparación con los dos últimos años, mientras que el índice total de accidentes con atención médica se redujo en un 25% en comparación con el mismo período. El índice de severidad de accidentes en el 2003, debido a las siete muertes mencionadas anteriormente, se incrementó en comparación al promedio de los dos últimos años. En el 2003, Barrick recibió 367 demandas de las agencias reguladoras (un incremento del 32%), resultando en multas de \$21.157. El 60% de las notificaciones fueron para Goldstrike en los Estados Unidos. En todos los casos, se tomaron inmediatamente medidas correctivas con el propósito de evitar una repetición.

Planeación Y Desempeño

¿Se desempeñan mejor los administradores y organizaciones que formulan planes que aquellos que no los desarrollan? De manera intuitiva usted esperaría que la respuesta fuera un "sí" resonante. Por lo general la revisión de la evidencia arroja resultados afirmativos, sin embargo, eso no debe ser interpretado como un respaldo a ciegas de la planeación formal.

No podemos decir que las organizaciones que formulan planes formales siempre tienen un mejor desempeño que aquellas que no los desarrollan.

Se han realizado docenas de estudios para someter a prueba las relaciones entre planeación y desempeño. Sus resultados nos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, hablando en forma general, la planeación formal está asociada a mayores utilidades, mayor rendimiento de los activos, y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, la calidad del proceso de planeación y la implantación apropiada de planes, tal vez contribuyen más aun alto desempeño que la extensión de la planeación. Por último, en aquellos estudios en los que la planeación formal no ha llevado a un mayor desempeño, el ambiente es por lo común culpable. Cuando las leyes gubernamentales, sindicatos poderosos y fuerzas ambientales similares restringen las operaciones de la administración, la planeación tendrá un impacto menor sobre el desempeño de una organización. ¿Por qué? Porque la administración tendrá menos opciones, para que la planeación pueda proponer alternativas viables. Por ejemplo, la planeación podrá sugerir que una empresa de fabricación produjera cierto número de sus piezas claves como Asia, con el fin de competir con más eficiencia contra los bajos costos de competidores extranjeros.

Pero, si el contrato de la empresa con su sindicato prohíbe específicamente la transferencia de trabajo a ultramar, se reduce de manera considerable el valor del esfuerzo de planeación de la empresa. Choques dramáticos del ambiente también pueden socavar los mejores planes. El desplome del mercado de valores en octubre en 1987 recabo la mayor parte de los planes formales desarrollados con anterioridad por las empresas de corretaje. En tales condiciones de incertidumbre ambiental, no hay razón para esperar que los planeadores necesariamente se desempeñen mejor que los que no los sometieron.

2.8. Proceso

Procesos de Planeación: dentro del proceso de la planeación hay cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

2.8.1. Principio Del Factor Limitante

Al escoger entre alternativas, cuanta mayor exactitud muestre los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes y decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.

2.8.2. Principio De Compromiso

La planeación lógica deberá abarcar un periodo futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada hoy.

2.8.3. Principio de flexibilidad

La integración de flexibilidad en los planes disminuirá el peligro o pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deberá compararse con sus ventajas.

2.8.4. Principios De Cambios Navegacional

Cuando más nos comprometen las decisiones de planeación hacia una senda futura, más importante será verificar periódicamente los sucesos y las expectativas y rediseñar los planes cuando sea necesario para mantener el curso hacia una meta deseada.

Los Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigados las premisas que pueden efectuar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Ejemplo: lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los próximos dos años.

2.10. Concepto y Clasificación

2.10.1. Concepto

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa ganancias). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

2.10.2. Clasificación de los objetivos

- a) **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se puedan dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.
- b) **Objetivos secundarios:** ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.
- c) **Objetivos individuales:** como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son independientes.

d) Objetivos sociales: se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además, se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

Otra clasificación

En función del área que abarcan y del tiempo al que se establezcan puede ser:

➤ **Estratégicas o generales**

Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo, obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años.

➤ **Tácticos o departamentales**

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo: incrementar las ventas totales a 3 millones de pesos mensuales en el presente año.

➤ **Operacionales o específicos**

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

a) Seccionales: cuando se refiere a una sección o grupo. Ej. Vender medio millón de pesos semanales del problema X por medio del grupo de ventas de la zona centro

- b) Individuales:** son metas personales. Ej. Cada vendedor adscrito a la sección y venderá diariamente 100 cajas de válvulas "JGM"

2.11. Administración Por Objetivos: Orígenes, Evolución y Propósitos

2.11.1. Objetivos

Consiste en que los gerentes y sus subordinados establezcan metas comunes en forma conjunta. Las principales áreas de responsabilidad de cada uno se definen claramente en términos de los resultados esperados y medibles (objetivos). Estos últimos son usados por los subordinados al planear su trabajo, y por ello y sus superiores para vigilar el progreso.

Las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo en forma constante, haciéndose además evaluaciones periódicas.

2.11.2. Evolución

Han transcurrido más de 30 años desde que Drucker introdujo el concepto de administración por objetivos. En los últimos años muchos escritores lo han ampliado. Pero cabe preguntar: ¿Ya fue convertido este sistema en un método común entre las compañías estadounidenses? La aceptación de este fue puesta de relieve en una revista especializada la cual señalo que, en la encuesta a nivel nacional, efectuada por cuatro firmas consultoras independientes, la administración por objetivos era una las 13 técnicas administrativas de mayor uso en la industria (Develi, 2023). Otras de gran aceptación eran el procesamiento electrónico de datos, los sistemas de más información administrativa, el desarrollo organizacional y los costos directivos).

Una encuesta de 1974 revelo que, aunque casi la mitad de las grandes compañías encuestadas dijo utilizar alguna modalidad de la APO, el 10% de ellas pensaban que habían tenido "aplicaciones de gran éxito". La encuesta revelo que, si bien había muchas compañías que contaban con buenos programas de este sistema, había muchas más que no sabían bien lo que hacía o como debía ser aplicado.

2.11.3. Propósitos

En una encuesta hecha a gerentes, Tsi y Carrol mencionaron por orden de importancia estos grandes propósitos de los programas de la APO:

- a) Permite a los individuos saber que se espera de ellos.
- b) Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- c) Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- d) Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- e) Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse la eficiencia con que están obrando en relación con las metas de la organización.

2.12. Fases de un programa típico

2.12.1. El proceso Formal de Planeación: Un ejemplo

Nuestro ejemplo se basará en la Plantación de la Unidad Comercial (UCE), un tipo de Planeación Estratégica que fácilmente puede ser aplicada a cualquier otro tipo de Planeación Personal u Organizacional. Aunque parece formidable, es sorprendentemente directa y fácil de entender si traducimos cada paso a una sencilla pregunta o declaración.

Paso 1: ¿Qué queremos?

Paso 2: ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

Paso 3: ¿Qué es "aquello" que necesitamos hacer?

Paso 4: ¿Qué somos capaces de hacer?

Paso 5: ¿Qué podemos hacer de lo que se necesite hacer?

Paso 6: ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?

Paso 7: Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.

Paso 8: Hazlo.

Paso 9: Verifique frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.

❖ Formulación de las metas

La formulación de las metas implica emprende la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave.

Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. De la misma manera, si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto.

❖ Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente, todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del proceso revisado a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Generalmente existe un ciclo típico de la APO que contiene las siguientes etapas:

- a) A partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo (gerente del departamento) y su superior;
- b) El ejecutivo (en otra reunión con su superior) elabora un plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;
- c) El ejecutivo elabora juntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;

- d) Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;
 - e) En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;
 - f) En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año;
 - g) Se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente.
- ❖ Participación de la dirección

Existe una gran participación del superior. La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los "vende", los mide, y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

❖ Apoyo constante del Staff durante las primeras etapas

La implantación de la APO requiere de un fuerte apoyo de un Staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo "hágalo usted mismo" no es aconsejable en la APO, pues esta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el Staff.

❖ Determinación de objetivos

La "administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección". Un "objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado una frase; es un

conjunto de números. En la medida en que sea posible, números. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifica.

Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados”.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) La expresión “objetivo de la empresa” es realmente impropia. La empresa es algo inanimado y, en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes.
Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo;
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer. Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases, más amplias y representar los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general;
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. Esas necesidades, a su vez, constan de objetivas y metas personales, que pueden ser declarados u ocultos;
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa, aunque no deben estar en conflictos; el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

Estas consideraciones deben recordarse siempre para acompañar el análisis de los objetivos, la importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa orientada hacia una finalidad común;
- b) Convidan al trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización;
- c) Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a omisiones;

- d) Aumentan las posibilidades de previsión de futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse a las fatalidades o al azar;
- e) Muchas veces los recursos son escasos o están mal situados. Los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

La administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la planeación y en el control. En este sistema de fijación de objetivos se presentan características estructurales y comportamentales. Las características estructurales son:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo. Los de largo plazo, en general, son establecidos por los dirigentes de mayor rango;
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades;
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Las características comportamentales son:

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, es decir, estos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas;
- Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y , en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas;
- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

❖ **Administración por objetivos:**

- Es una técnica participativa de planeación y evaluación; a través de ella los superiores y los subordinados conjuntamente, definen aspectos prioritarios;

- Establece objetivos (resultados) por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, y mencionando las respectivas contribuciones (metas);
- Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño (control, procediendo a las correcciones que sean necesarias),

Criterios para la selección de objetivos

Los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa. Uwak y Udofia (2023) refieren que algunos criterios son:

- a) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados;
- b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: que, cuanto, cuando. Los resultados esperados deben enunciarse en términos cuantificables y bastante claros;
- c) Centrar los objetivos en el trabajo y no en el hombre;
- d) Detallar cada objetivo en metas derivadas;
- e) Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes;
- f) Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g) Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias;
- h) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, pero no debe limitar la libertad para escoger los métodos. Debe indicar cuanto, pero no indicar como:
- i) El objetivo debe ser difícil de alcanzar; exigir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposibles;
- j) El objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa;

El objetivo debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, que generalmente es el objetivo final.

Cada área de actividad de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de tal manera que el esfuerzo de un área generalmente anula el de otra, estableciendo en la empresa un esfuerzo de su objetivación.

Cada su objetivó maximizado lleva a la empresa a transformarse en un sistema centrifugo de esfuerzo, los cuales se separan más de lo que se conjugan, tendiendo a salir del sistema.

Ansoff destaca que el esfuerzo ideal sería no simplemente la suma de esfuerzos, sin su multiplicación. El sinergismo es el efecto multiplicador que se produce al combinar los recursos, ya que los recursos utilizados conjuntamente producen un efecto mayor que cuando se los suma simplemente.

2.13. Análisis De Casos, Críticas y Conclusiones

Zapato Ltda.

Zapato Ltda...., es una empresa de tamaño medio que fabrica aproximadamente 20 clases diferentes, de calzado para distribuir en todo el país. Durante 6 años la compañía ha estado desarrollando y utilizando un plan anual de utilidades e informes de resultados. El plan de utilidades se desarrolla en cada ejercicio durante los tres últimos meses del ejercicio anterior y se detalla por meses. Los planes de utilidades a corto plazo persiguen un margen normal de utilidades, un rendimiento normal sobre la inversión y un tanto por ciento normal de crecimiento en ventas según lo especifica la dirección. Los segmentos importantes de los planes de utilidades a corto plazo han sido los siguientes:

- Una proyección de las ventas anuales, detalladas por meses.
- Un estado de ganancias y pérdidas anual de la corriente en efectivo, detallada por meses.
- Un presupuesto de erogaciones de capital.

La dirección de la empresa nunca ha realizado una evaluación total de las variables que afectan el crecimiento de la compañía a largo plazo, ni a ha puesto en práctica la planificación a largo plazo.

La dirección adopto recientemente la decisión de evaluar nuestros potenciales a largo plazo sobre una base anual y desarrollar, concurrentemente con el plan de utilidades anual, un plan de cinco años.

En nuestra consideración, cada año tendremos que preocuparnos de los siguientes asuntos:

- Desarrollo de un plan de ventas a largo plazo.
- Adopción de metas a largo plazo de rendimientos sobre la inversión y de crecimiento.
- Expansión a largo plazo de las instalaciones de la compañía.
- Fuente de fondos para la expansión.
- Desarrollo de mercados (nuevos productos y expansión de las áreas de mercados).
- Políticas de precios y planes de calidad a largo plazo.
- Analicé y evalué la propuesta del gerente.
- Reflexione sobre el concepto de la planeación a largo plazo.
- Estudie cada uno de los pasos de la propuesta.

2.13.1. Áreas De Resultados

En la planeación táctica define con claridad que desea o que pretende lograr su institución o empresa, como y cuando se realiza esto y quien será el encargado.

Tiene dos partes independientes, mismas que se describen a continuación.

El Plan y el Proceso

Su plan es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido; incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr estos resultados, lo componen:

Áreas de Resultados críticas ARC Análisis de cuestiones críticas Indicadores críticos de rendimiento Objetivos Planes de acción Revisión del plan.

2.14.2. El Proceso

Es la participación continua de los directivos y de los empleados clave en la producción de los planes y de los resultados tangibles para toda la institución o empresa y para sus unidades individuales.

2.14.3. Áreas de Resultados Críticas o ARC

Son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para cumplir la misión con éxito y para que cumplan con las expectativas generadas a largo plazo del plan. Las ARC se identifican según los siguientes principios:

- Identificar aquellas cinco a ocho áreas más importantes de resultados significativos.
- Identificar áreas financieras como no financieras.
- Elegir áreas que apoyan directa o indirectamente el plan estratégico.
- No esperar que las ARC cubran el rendimiento total de la unidad. (Pocos vitales).
- Darse cuenta de que muchas ARC requerirán un esfuerzo de funciones cruzadas.
- Generalmente, cada ARC debe estar limitada a 2 o 3 palabras.

2.14.4. Áreas de Resultados Claves

Las áreas de resultados claves son los departamentos o grupos de la organización primordialmente responsables de que esta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Partimos de las cuatro “Áreas de Resultados o Perspectivas” que la organización debe identificar como áreas fundamentales y que afectan directamente a los resultados de la empresa por su importancia. Estas áreas son las que deben ser gestionadas en base a la estrategia que definamos y los objetivos que señalemos.

Las cuatro Áreas Clave de Resultados o Perspectivas, son las siguientes:

- Perspectivas Financiera.
- Perspectiva del Capital Relacional.
- Perspectiva del Capital Estructural.
- Perspectiva del Capital Humano.

Las 4 Perspectivas o Áreas Clave de Resultados pivotan con un orden establecido e integrado sobre la Estrategia Relacional de la organización. En cada una de las perspectivas nos vamos a formular como podemos trabajar sobre ella para alcanzar nuestros objetivos.

2.15. Principios De Pareto

Este concepto es conocido en el mundo bajo diversos nombres como “Regla 80-20”, “Ley de Pareto” o “Regla de los Pocos Elementos Vitales y de los muchos triviales”.

Muchas otras afirmaciones pueden deducirse de este Principio si partimos del hecho de que la mayoría, si no es que todos los resultados que se dan en una empresa son provocados por un número reducido de eventos, a saber:

- 20 por ciento de los vendedores producen 80 por ciento de los ingresos por ventas.
- 80 por ciento de los que visitan una tienda solo tienen la oportunidad de ver 20 por ciento de los productos en exhibición.

- 80 por ciento de los retrasos en las juntas de negocios son producidos por no más de 20 por ciento del total de posibles causas (tráfico, enfermedad).
- 80 por ciento de las quejas de los clientes se refieren al 20 por ciento de los productos y servicios que ofrecemos.
- La mayor parte de las ventas que realiza la empresa se originan en el 20 por ciento de nuestras líneas de productos.
- La mayoría de los contactos con prospectos de cliente se obtienen de solo una pequeña fracción de los vendedores.
- Las mayores innovaciones en los productos son desarrolladas por una pequeña fracción de los científicos.
- La mayor cantidad de quejas por parte de los empleados y las mayores tasas de ausentismos en las empresas provienen de grupos reducidos de empleados, fácilmente identificables.
- Niveles de desempeño excepcionales o por debajo del promedio en las empresas son alcanzados por solo una fracción de los empleados.

2.16. Análisis ABC

El ABC ("Activity Based Costing" o "Costeo Basado en Actividades") se desarrolló como herramienta practica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales. Los sistemas de Contabilidad de Costos Tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios (para satisfacer las normas de objetividad, verticalidad y materialidad), para incidencias externas tales como acreedores o inversionistas. Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchos defectos, especialmente cuando se los utiliza con fines de gestión interna.

Estos son 2 defectos importantes:

- La capacidad de reportar los costos de los productos individuales a un nivel razonable de exactitud.
- La incapacidad de proporcionar retroinformación útil para la administración de la empresa a efectos del control de las operaciones.

Por consiguiente, los gerentes de empresas que venden una variedad de productos toman decisiones importantes sobre determinación de precios, composición de productos y tecnología de procesos basada en una información de costos inexacta e inadecuada. Los sistemas tradicionales de costos basan el proceso del "costeo" en el producto. Los costos se remiten al producto porque se presupone que cada elemento del producto consume los recursos en proporción al volumen producido. Por lo tanto, los atributos de volumen del producto, tales como el número de horas de mano de obra directa, horas maquinas, cantidad invertida en materiales, se utilizan como "direccionadores" para asignar costos indirectos.

El costeo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento del gerencial en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible, minimizando los factores que no añaden valor.

Actividades y procesos que se relacionan más comúnmente en el ABC:

Actividades

- Homologar productos
- Negociar precios
- Clasificar proveedores deprecionar materiales
- Planificar la producción
- Expedir pedidos facturar

- Cobrar
- Diseñar nuevos productos, entre otros.

Procesos

- Compras ventas
- Finanzas personales
- Plantación investigación y desarrollo, entre otros.

Fundamentos

El método ABC (Activity Based Costing) analiza las actividades de los departamentos indirectos (de soporte) dentro de la organización para calcular el costo de los productos terminados. Y analiza las actividades porque reconoce dos verdades simples pero evidentes.

- No son productos sino las actividades las que causan los costos.
- Son los productos los que consumen las actividades}

El método ABC consiste en asignar los gastos indirectos de fabricación a los productos siguiendo los pasos descritos a continuación:

- Identificando y analizando por separado las distintas actividades de apoyo que proveen los departamentos indirectos.
- Asignando a cada actividad los costos que les corresponden creando así agrupaciones de costo homogéneas en el sentido de que el comportamiento de todos los costos de cada agrupación es explicado por la misma actividad.
- Ya que todas las actividades han sido identificadas y sus respectivos costos agrupados, entonces se deben encontrar las "medidas de actividad" que mejor expliquen el origen y variación de los gastos indirectos de fabricación.

2.17. Descripción De Puestos

Todos los puestos administrativos deben definirse. En una buena descripción de los puestos se informa a todos los interesados acerca de la responsabilidad del ocupante. Una descripción del puesto no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que emprenda un individuo, y ciertamente ella tampoco especifica la manera de que deberá llevarla a cabo. En ella se enuncian, en cambio, la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que se responsabiliza el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas. Se precisa así mismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados.

La descripción de los puestos posee muchos beneficios, mediante el análisis de los puestos es posible mostrar deberes y responsabilidades e identificar áreas de superposición o de descuido de ciertos deberes. Este esfuerzo bien vale la pena, si gracias a él la gente se ve obligada a considerar las actividades que es preciso realizar y quien debe ocuparse de ellas. Otros beneficios de la descripción de los puestos son la orientación de los requisitos que deben cumplir los candidatos a un puesto, y el establecimiento de niveles salariales.

Finalmente, como medio de control de la organización, la descripción de puestos constituye una norma contra la cual juzgar si efectivamente un puesto es necesario o no, y, en caso de serlo, que nivel organizacional y ubicación exacta en la estructura deberá corresponderle.

2.18. Indicadores De Medida

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarla, no solo cuantitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Aunque incurren en un error aquellos que consideran la diferencia entre lo científico y lo no científico, radica en que lo primero puede terminarse no solo cualitativamente sino aun cuantitativamente, si es indiscutible que, tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión.

Hasta hace poco se consideraba que los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones solo podían hacerse en forma cualitativa. Es indiscutible que actualmente es posible determinar muchos de estos hechos futuros con base cuantitativa sobre todo por medio de los estudios estadísticos.

Estos en efecto permiten determinar las tendencias sobre un agrupamiento que se dan de hechos, determinar la correlación sobre esos mismos hechos, permiten además medir o determinar el coeficiente de error estándar, puede decirse que la aplicación de la estadística y otras ramas de la matemática han hecho técnica o aun científica, la previsión de muchos acontecimientos en aquellas circunstancias en que la previsión directa es imposible suele acudir al procedimiento de fijar estándares por medio de la definición optima, así por ejemplo para medir la conducta humana en aspectos subjetivos tales como: donde mando, realización ejecutiva, lealtad, etc., se define qué es lo que se considera como lo óptimo o deseable en el desarrollo de dicha cualidad y, ayudándose de la fijación de grados inferiores que van desde la conducta real con el estándar teórico fijado así una medición aunque sea arbitraria y ficticia de la misma y, consiguientemente, las tendencias que por esas cualidades pueden esperarse.

2.19. Ratios De Gestión Y Estándares De Ejecución Satisfactoria

Proporciona un valor que en la administración se usa como normas o referencias, los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplicaran en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que exista un solo plan general a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

2.20. Normas

El término "normas" se puede interpretar en términos generales o específicos. Desde el primer punto de vista, todos los planes se pueden considerar como

normas. Pero desde un punto de vista más común y estrecho una norma es el criterio con el cual se compara el rendimiento. Sirve de guía para evaluar este.

Las normas que son una parte integral de la función de control se clasifican como normas de resultados de ejecución. Se resume en cuatro categorías:

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

Para estas normas, el punto de partida son los resultados finales, es decir revisar la producción actual con la idea de establecer guías para estimar el rendimiento futuro, si los datos de producción se copilaron en condiciones normales de operación, deben ser válidos para establecer normas. Pero si se han producido desviaciones con relación a las condiciones normales y se reflejan en los datos, estos pueden no ser fidedignos para determinar buenas normas.

Uno de los mejores métodos para establecer normas de cantidad y tiempo es mediante el estudio de tiempos y movimientos. Basándose en este tipo de estudios, se pueden especificar normas de cantidad (es decir, se producirán 500 unidades por hora) y se pueden fijar normas de tiempo (es decir, el tiempo para producir la pieza es 4.5 minutos). Para esto debe haber esfuerzo conjunto entre gerente y empleados.

En las áreas donde no es posible establecer normas de cantidad y tiempo a menudo es más fácil emplear normas de costos. Por ejemplo, el costo normalizado de una pieza fabricada se podría expresar en términos monetarios como \$ 8.70 por unidad. Los departamentos relacionados con las funciones administrativas se podrían beneficiar más calculando un costo por pedido para evaluar el rendimiento, que los que emplean normas detalladas de cantidad y tiempo.

Para las normas de calidad lo importante es saber con qué perfección se ejecutó el trabajo. Se pueden emplear técnicas estadísticas y matemáticas, como el muestreo aleatorio y los diagramas de control de calidad, para comparar el producto final con normas de ejecución predeterminadas. Por ejemplo, cierta pieza tiene una tolerancia de 0.01 pulgadas. Las piezas que no cumplen estas normas se consideran inaceptables y se rechazan en las pruebas de calidad.

2.21. Problemas Habituales

La mayor parte de problemas de tipo recurrente son afrontados por los miembros de la organización sin importar si cuentan o no con un programa de APO (administración por objetivos) en la primera categoría encontramos las deficiencias inherentes al proceso de administración por objetivos. Entre ellos figuran el tiempo y el esfuerzo que requiere aprender a aplicar estas técnicas y el papeleo que normalmente se necesita. A la segunda categoría pertenecen las debilidades que, en teoría no deberían existir pero que con frecuencia parecen presentarse aun en los programas realizados en forma correcta.

Esta segunda categoría comprende varios problemas fundamentales que es preciso controlar si queremos que el programa de buenos resultados.

- a) Estilo y apoyo de los gerentes.** - si los gerentes de alta dirección prefieren un método fuertemente autoritario y la toma de decisiones centralizada habrá que impartirles considerable reeducación antes que puedan poner en práctica un programa de este tipo.
- b) Adaptación y cambio.** - la APO acaso requiere muchos cambios en la estructura organizacional, los patrones de autoridad y los procedimientos de control. Los gerentes han de apoyar estos cambios los que participan solo porque se les obliga a someterse a las exigencias de la organización pueden condenar el programa al fracaso.

- c) **Destrezas interpersonales.** - el proceso del establecimiento de metas y el proceso de evaluación en el que intervienen gerentes y subordinados requieren un alto grado de habilidad en las relaciones interpersonales. Muchos gerentes ni tienen experiencia en una habilidad natural en dichos aspectos. Posiblemente necesiten entrenamiento en la orientación y en la realización de entrevistas.
- d) **Descripciones de trabajo.** - preparar una lista específica de objetivos y responsabilidades individuales es difícil y lento. Además, las descripciones han de ser evaluadas y revisadas conforme cambien las condiciones de la organización. Esto tiene una importancia decisiva durante las etapas de realización, en las cuales el impacto del sistema APO puede ocasionar cambios en los deberes y obligaciones de todos los miembros.
- e) **Establecimiento y coordinación de objetivos.** - establecer objetivos interesantes y realistas a la vez suele ser causa de confusión para los gerentes. A veces hay problemas en la preparación de objetivos medibles, en la obtención de un feliz equilibrio entre los metas demasiados fáciles y las que resultan imposible, en la descripción clara y precisa de los objetivos. Además, puede ser difícil coordinar los objetivos globales de la organización con las necesidades y objetivos personales de los individuos.
- f) **Control de los métodos para alcanzar los objetivos.** - sobreviene una gran frustración si los esfuerzos de un gerente para lograr las metas dependen del éxito de otros miembros de la organización. Así el gerente de línea de producción no podrá conseguir la meta de montar 100 unidades al día si su departamento está recibiendo partes para apenas 90 unidades. Este tipo de problemas no puede resolverse sin el establecimiento de metas en grupos y la flexibilidad.
- g) **Conflicto entre creatividad y la administración por objetivos.** - vincular la evaluación del desempeño, la promoción y la remuneración al logro de objetivos resulta en ocasiones contraproducente, si tiende a desalentar la innovación. Si los gerentes no ensayan cosas nuevas ni corren riesgos

porque prefieren dedicar sus energías a objetivos específicos se perderá algunas oportunidades. Para evitar este peligro, Odióme señala que la adhesión a la innovación y al cambio deberá formar parte del proceso del establecimiento de metas.

2.22. Estrategias

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego "strategeia", que significa arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, debido a que, en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de plantación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

La estrategia es la forma de usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales en la presencia de obstáculos. La estrategia señala un curso de acción específico.

El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar.

Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que esta sea la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la plantación si justifica la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser acorto, media y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe presionar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que en una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

2.22.1. Concepto e importancia de estrategias

En la actualidad, la mayoría de las empresas realizan planeación estratégica, aunque existe una variación considerable entre los grados de complejidad, y formalidad. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla el medio para lograr la misión. En la realidad, este es un proceso en extremo complejo que requiere de

un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planeación se hace en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro cómo será el ambiente externo o interno en la próxima semana y mucho menos dentro de varios años. Por consiguiente, las personas realizan suposiciones o pronósticos sobre el ambiente futuro. Algunos de los pronósticos se convierten en suposiciones para otros planes.

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Ambos dan dirección son la estructura para los planes, la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

La estrategia se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos. Por consiguiente, son una parte de la elaboración.

2.22.2. Modelos De Estrategias

Existen diferentes modelos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera: Las estrategias de integración, las estrategias intensivas, las estrategias de diversificación; y las estrategias defensivas.

Las estrategias de integración; estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Las integraciones hacia adelante; implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia adelante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales o extranjeros, la más reciente de ella, la segunda

empresa embotelladores de EEUU, Johnson coca – cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados de EEUU. Coca – Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

La integración hacia atrás; tanto los fabricantes como el detallista compran a malos proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

La integración horizontal, se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estrategia es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que RENAULT adquirió VOLVO recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de VOLKSWAGEN y VOLVO.

2.22.3. Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas", porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el mercado, pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venezia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncio de página entera, con tiras aromáticas en revistas de lujosa presentación.

El desarrollo del mercado,

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva sino conquistan otro. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca – Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

El Desarrollo del Producto, la estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se

requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, entre otras) y tamaños.

2.22.4. Las Estrategias De Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice. "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia". De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

La Diversificación Concéntrica, la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

La Diversificación Horizontal, la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumo 3.4 mil millones de dólares y representa la

adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

La Diversificación en conglomerado, es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar las empresas adquiridas y vender las diversiones poco a poco. General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.

2.22.5. Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

La Empresa de Riesgo Compartido (Joint Venture), la empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia solo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad.

Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

El Encogimiento, ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.

El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

Desinversión, la desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

Liquidación, implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

2.22.6. Definición De Objetivos Operativos

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.}

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los

planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.23. MÉTODOS

Los métodos para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantos métodos, como formas diversas de planes.

La finalidad de los métodos de la planeación consiste en que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actué. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto.

Sin embargo, las más usadas son quizás las siguientes:

2.23.1. Manuales

El concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales; mencionaremos tan solo algunos:

- **Manual de objetivos y políticas:** este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- **Los manuales departamentales:** son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.

- **Los manuales del empleado, o de bienvenida:** Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- **Manuales de organización:** son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, a que nos referimos en el siguiente capítulo; en ocasiones, adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental.

2.23.2. Diagrama De Flujo

Diagrama de flujo, diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea como un proceso de fabricación. También se utilizan en la resolución de problemas.

La presentación grafica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes.

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

❖ Concepto de flujograma

El flujograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que confunden un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

El objetivo fundamental del flujograma es indicar el flujo de todo el trabajo de un departamento y de toda la empresa u organización, si se quiere elaborar uno para cada actividad y otro para cada persona, de manera que muestre las interrelaciones, procedimientos entre los diferentes departamentos, secciones y

personas considerado en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier métodos y sistemas, es importante que se elabore de forma secuencial y cronológica ya que así se evita la consistencia al momento de transmitir el mensaje.

❖ **Importancia de los flujogramas.**

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. En la actualidad los flujogramas son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.

Es importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

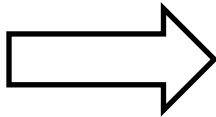
¿Cuál es la característica de los Flujogramas?

- **Sintética.** - La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto, dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada.** - La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los análisis anotaciones excesivas, repetitivas, y confusas en su interpretación.
- **Da forma visible a un sistema o un proceso.** - Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.

¿Cuáles son los principales símbolos del flujograma?

No es indispensable usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

- **Flecha.** Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.



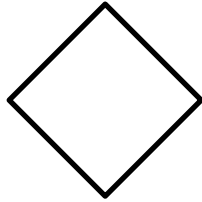
- **Rectángulo.** Se usa para representar un evento o proceso determinado. Este es controlado dentro del diagrama de flujo en que se encuentra. Es el símbolo más comúnmente utilizado.



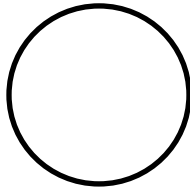
- **Rectángulo redondeado.** Se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual generalmente se sigue una secuencia determinada.



- **Rombo.** Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de este el proceso tenga dos caminos posibles.



- **Círculo.** Representa un punto de conexión entre procesos, se utiliza cuando es necesario decidir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Una referencia debe darse, dentro para distinguirlo de otros. La mayoría de las veces se utilizan números en los mismos.



Existen además una variedad de formas especiales para denotar las entradas, las salidas, los almacenamientos, entre otros.

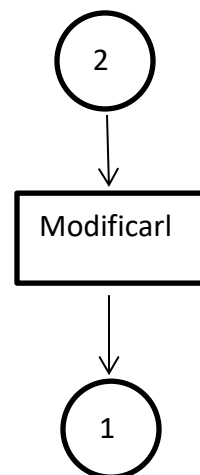
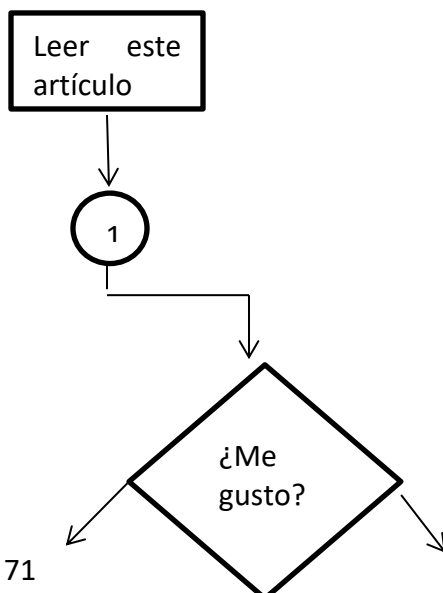




Figura 2. Ejemplo de diagrama de flujo de procesos

2.23.3. Grafica de Gantt

Es un diagrama o grafica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, esta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado periodo de tiempo. Es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad,

Guardar cambios

ciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrollo permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este grafico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica. En el eje Horizontal. Un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen en el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra. Las ventajas y desventajas de la gráfica de Gantt

Ventajas

- La ventaja principal de Grafico de Gantt, radica en que su trazado requiere un nivel mínimo de planificación, es decir que haya un plan de que ha de representarse en forma de gráfico.
- Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciadas de la planificación.
- Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (replanificación) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico. Para superar esa deficiencia se crearon dispositivos mecánicos tales como: cuadros magnéticos, fichas, cuerdas, etc., que permiten una mayor flexibilidad en las actualizaciones.

Desventajas

- Sin embargo, después de iniciar la ejecución de la actividad y cuando comienza a efectuarse modificaciones, el grafico tiende a volverse confuso.
- A en términos de planificación existe todavía una limitación bastante grande en lo que se refiere a la representación de planes de cierta complejidad.
- El Grafico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opiniones.

- Ni toman en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores.
- No permite, tampoco, la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de estas es grande.

2.23.4. Análisis de Red Pert

La red Pert es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo, que deben realizarse para finalizar el plan de acción. También permite al administrador programar un proyecto por adelantamiento y a la vez calcular el tiempo necesario para completarlo.

Como herramienta de control, la red Pert facilita las actividades de control, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado.

Es conocido con el nombre de técnica de trayectoria crítica, porque busca planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas, que tiene el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costos, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si esta detiene y dificulta el avance general.

Aplicación de las técnicas PERT:

- Determinar las actividades necesarias y cuando lo son.
- Buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto.
- Buscar las ligaduras temporales entre actividades del proyecto.
- Identificar las actividades críticas, es decir, aquellas cuyo retraso en la ejecución supone un retraso del proyecto completo.
- Identificar el camino crítico, que es aquel formado por la secuencia de actividades críticas del proyecto.

- Detectar y cuantificar las holguras de las actividades no críticas, es decir, el tiempo que pueden retrasarse (en su comienzo o finalización) sin que el proyecto se vea retrasado por ello.
- Si se está fuera de tiempo durante la ejecución del proyecto, señala las actividades que hay que forzar.
- Nos da un proyecto de coste mínimo.

2.23.5. Árbol de decisión

El árbol de decisión es un diagrama que representa en forma secuencial condiciones y acciones; muestra qué condiciones se consideran en primer lugar, en segundo lugar y así sucesivamente.

Este método permite mostrar la relación que existe entre cada condición y el grupo de acciones permisibles asociado con ella.

Un árbol de decisión sirve para modelar funciones discretas, en las que el objetivo es determinar el valor combinado de un conjunto de variables, y basándose en el valor de cada una de ellas, determinar la acción a ser tomada.

Los árboles de decisión son normalmente contruidos a partir de la descripción de la narrativa de un problema. Ellos proveen una visión grafica de la toma de decisión necesaria, especifican las variables que son evaluadas, que acciones deben ser tomadas y el orden en la cual la toma de decisión será efectuada. Cada vez que se ejecuta un árbol de decisión, solo un camino será seguido dependiendo del valor actual de la variable evaluada.

Se recomienda el uso del árbol de decisiones cuando el número de acciones es pequeño y no son posibles todas las combinaciones.

Uso de árboles decisiones.

El desarrollo de árboles de decisiones beneficiado analista en dos formas. Primero que todo, la necesidad de describir condiciones y acciones llevan a los analistas a identificar de manera formal las decisiones que actualmente deben

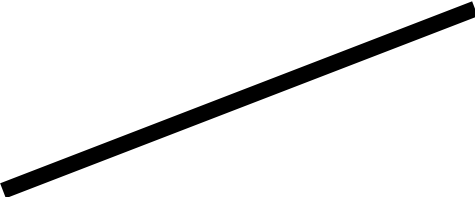
tomarse. De esta forma, es difícil para ellos pasar por alto cualquier etapa del proceso de decisión, sin importar que este dependa de variables cuantitativas. Los árboles también obligan a los analistas a considerar la consecuencia de las decisiones.

Se ha demostrado que los árboles de decisión son eficaces cuando es necesario describir problemas con más de una dimensión o condición. También son útiles para identificar los requerimientos de datos críticos que rodean al proceso de decisión, es decir, los árboles indican los conjuntos de datos que la gerencia requiere para formular decisiones o tomar acciones.

El analista debe identificar y elaborar una lista de todos los datos utilizados en el proceso de decisión, aunque el árbol de decisión no muestra todos los datos. Si los árboles de decisión se construyen después de completar el análisis de flujo de datos, entonces es posible que los datos críticos se encuentren definidos en el diccionario de datos (el cual describe los datos utilizados por el sistema y donde se emplean). Si únicamente se usan árboles de decisiones, entonces el analista debe tener la certeza de identificar con precisión cada dato necesario para tomar la decisión.

Los árboles de decisión no siempre son la mejor herramienta para el análisis de decisiones. El árbol de decisiones de un sistema complejo con muchas secuencias de pasos y combinaciones de condiciones puede tener un tamaño considerable.

El gran número de ramas que pertenecen a varias trayectorias más un problema que una ayuda para el análisis. En estos casos los analistas corren el riesgo de no determinar que políticas o estrategias de la empresa son la guía para la toma de decisiones específicas. Cuando aparecen estos problemas, entonces es momento de considerar las tablas de decisión.



Pedir monto-Descontar monto a la cuenta-Generar comprobante
--

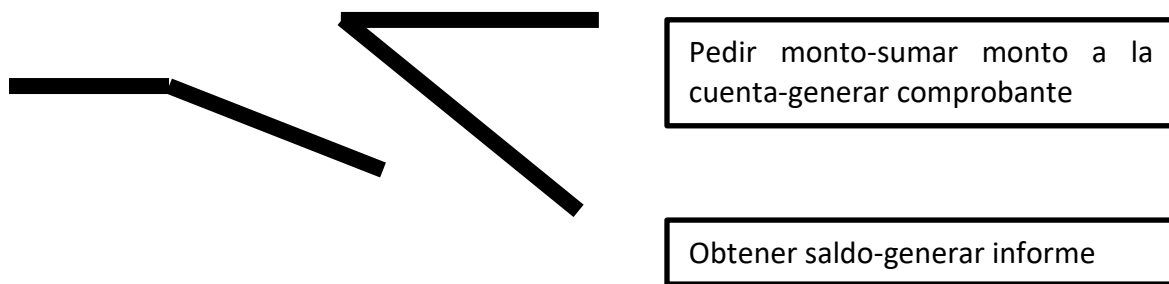


Figura 3. Ejemplo de árbol de decisión

2.23.6. Plan de Objetivos

El significado de objetivos de la plantación se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a este o a una parte de este; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planteada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo. La plantación se facilitará bastante cuando los objetivos están fijados en términos concretos como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en casos específicos a seguirse.

Los planes que proporcionan las mayores contribuciones a la administración deberán cubrir ciertas estipulaciones:

- El plan debe ser sencillo y fácil de comprender
- Engrane el plan a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica
- Subraye la selectividad en el plan
- Ponga meticulosidad
- Proporcione a una ventaja visible a cada uno de los que participen en el plan
- Mantenga el plan flexible

CAPITULO III. LA ORGANIZACIÓN

Objetivo del capítulo

- Estar en capacidad de diseñar modelos y propuestas de organización en las actividades que comprenden a su competencia

3.1. Naturaleza y Propósito

La creación de una estructura, la cual determina la jerarquía necesaria de agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización (Xia, Li, & Wang, 2023).

Se dice que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aun personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajaran mucho más eficientemente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, valido tanto en la administración de empresas como en cualquier ilustración.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

3.1.1. Propósito de la Organización

El propósito de la organización es ayudar que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

3.2. Estructura: Elementos, Tipos y Flexibilidad

3.2.1. Estructura de la Organización

La estructura de la organización abarca aquellos factores que, no siendo propios de la tarea, influyen directamente sobre la misma.

La estructura y la forma de actuar de una organización pueden influir en la salud de los trabajadores en cuanto que permita su participación en la toma de decisiones, se reconozca el trabajo, etc., lo que puede llevar a un clima laboral favorable que incidirá tanto en la motivación de los trabajadores como en la producción.

Así, en empresas con estructuras participativas las actitudes del personal hacia el trabajo son positivas, mientras que, en empresas con estructuras sometidas a las normas, las personas tienden más a su cumplimiento que a la obtención de objetivos.

3.3. Punto de vista clásico y contemporáneo de la división de trabajo, unidad de mando, departamentalización, autoridad, responsabilidad.

3.3.1. División de trabajo

El punto de vista clásico; mencionamos la división de trabajo en nuestro análisis de Adam Smith y la evolución de nuestro pensamiento administrativo. La división de trabajo significa que, en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, esta se desarrolla en cierto número de pasos por lo que cada paso determinara un individuo diferente de esencia, los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de ellos la hagan toda. Un ejemplo de la división de trabajo es la producción por medio de la línea de ensamble, en la que cada obrero realiza la misma estando una y otra vez.

La división hace un uso eficiente de las diferentes habilidades de los obreros. En la mayor parte de las organizaciones, algunas actividades requieren de posibilidades muy desarrolladas; mientras que otras pueden llevar a cabo obreros no especializadas.

Si todos los trabajadores se ocupasen de cada paso de, digamos, el proceso de fabricación dentro de una organización, todos necesitaríamos tener habilidades necesarias para desarrollar tanto las actividades más exigentes, como las menos exigentes de resultado sería que, excepto al desarrollar las actividades de más responsabilidad y que requieren de máxima especialización, los obreros trabajarían por abajo del nivel de habilidad, y como se les paga más a los obreros especializados que a los que no lo cogen, ya que sus salarios tienden a ser un reflejo de su nivel más alto de habilidades, esto presentarían una utilización ineficiente de los recursos, porque se pagaría a obreros especializados para desarrollar actividades sencillas.

Los fundamentos de la organización

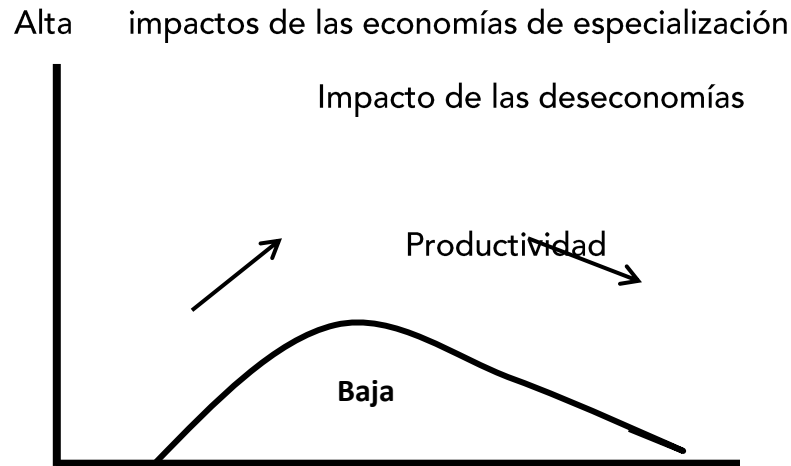


Figura 4. Esquema de la división del trabajo

El punto de vista contemporáneo; los escritores clásicos concebían la división de trabajo como una fuente inagotable de incrementos en la productividad. A principios del siglo XX, con anterioridad, esta generación era precisa, sin lugar a duda. Como no se ponía mucho en práctica la especialización, su introducción casi siempre generaba una mayor producción. Pero se puede llevar demasiado lejos una cosa buena. Hay un punto en donde las deseconomías humanas que causa la división de trabajo, como son: aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo, alta rotación de personal.

Para los 60, se alcanzó ese punto en diversos trabajos. En tales casos, la productividad pudo incrementarse al expandir, en lugar de reducir, el alcance de las actividades del puesto. Por ejemplo; en el capítulo siguiente analizaremos los esfuerzos que tuvieron éxito para aumentar la productividad al darles a los empleados una diversidad de actividades a desarrollar, permitiéndoles hacer y terminar toda una pieza e trabajo, e interrogándolos en equipos.

Desde luego cada una de estas ideas van en contra este concepto de la división del trabajo. Sin embargo, en forma global el concepto de la división del trabajo está vigente en la mayor parte de las organizaciones actuales. Tenemos que

reconocer las economías que se proporcionan en ciertos tipos de trabajo, pero a su vez aquellas en que se reconocen sus limitaciones.

Sin embargo, en forma global el concepto de la división del trabajo está vigente en la mayor parte de las organizaciones actuales. Tenemos que reconocer las economías que se proporcionan en ciertos tipos de trabajo, pero a su vez aquellas en que se reconocen sus limitaciones.

3.3.2. Unidad de Mando

El punto de vista Clásico; los escritores clásicos que pugnaban por el principio de unidad de mando argumentaban que un subordinado solo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable. Ninguna persona debería reportar a dos jefes o más. De otra manera, un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o a prioridades de varios superiores que entrarían en conflicto. En aquellos raros casos en donde se tenía que violar el principio de la unidad de mando, el punto de vista Clásico siempre postulaba que debería haber una clara separación de actividades y un supervisor responsable de cada actividad.

El punto de vista contemporáneo; el concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones eran, en comparación, sencillas. En la mayor parte de las circunstancias actuales todavía es un consejo sano, la mayor parte de las organizaciones se adhieren en grado considerables a este principio.

3.3.3. Departamentalización

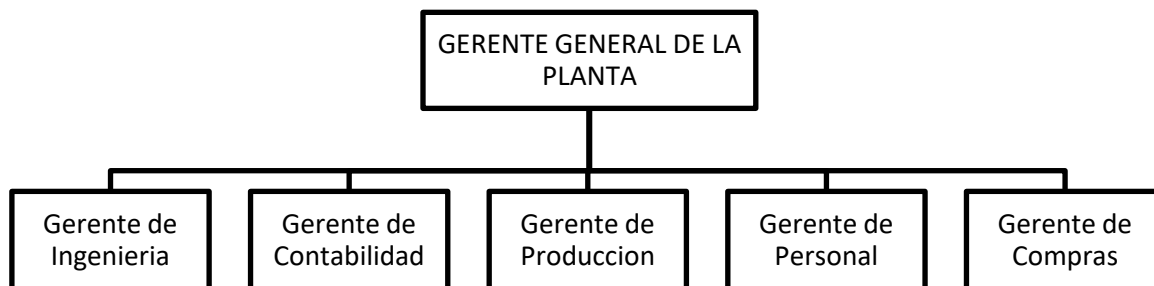


Figura 5. Diagrama de la departamentalización de una empresa

Punto de vista clásico; los clásicos afirmaban que las actividades de la organización deberían tener una especialización y agruparse, en departamentos. La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador.

La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que se enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre o el proceso que se efectúa para convertir los insumes en el producto o servicio.

Los escritores clásicos no pugnaron por un método único de departamentalización el método o métodos que se utilizan deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuya y la obtención de los objetivos y de la organización, y las metas de las unidades individuales.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentalización funcional. Un administrador responsable de una planta de fabricación podría organizar su planta al separar a los especialistas de ingeniería y contabilidad, fabricación, personal, compras, en departamentos comunes. Se puede utilizar la departamentalización funcional en todo tipo de organizaciones.

Solo cambian las funciones para reflejar los objetivos y actividades de la organización. Un hospital podría tener departamentos dedicados a la investigación, cuidados de pacientes, contabilidad y demás.

Una franquicia de fútbol profesional podría tener departamentos denominados personal de jugadores, venta de boletos, viajes y alojamientos.

❖ Departamento por producto

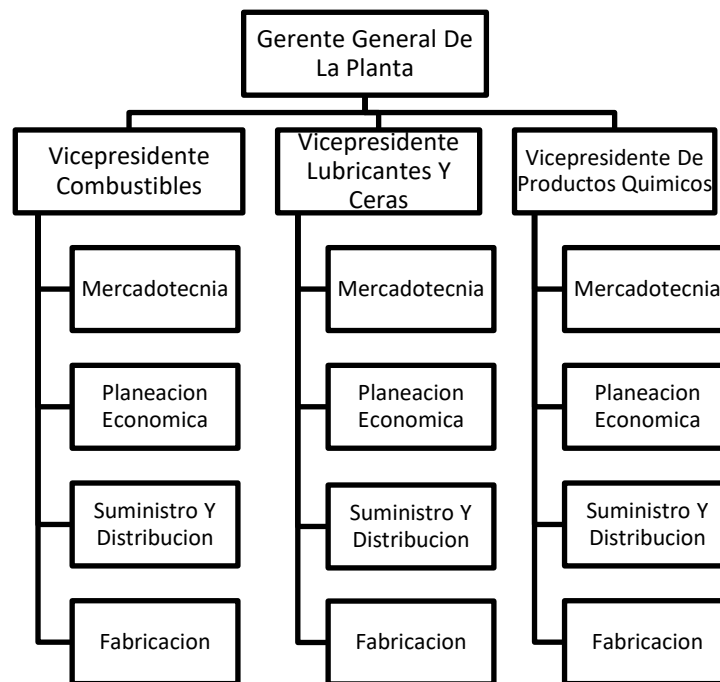


Figura 6. Distribución de departamentos por productos

La figura ilustra el método de departamentalización por producto que uso la Sun Petroleum Products. Cada área de productos principales queda bajo autoridad de un vicepresidente, que es un especialista en todo lo que tenga que ver con su línea de productos, es responsable de ello. Por ejemplo: en contraste con la departamentalización funcional, la fabricación y otras funciones principales se han dividido para darles a los administradores de los productos (en este caso al vicepresidente) una considerable autonomía y control.

Si las actividades de una organización se relacionan con la prestación de servicios, en lugar de estarlo con la fabricación de productos, aquellas se agrupan autónomamente por cada servicio. Por ejemplo, un despacho de contabilidad tendría departamentos de impuestos, consultoría administrativa, auditoría, y otras semejantes. Cada uno ofrece un ordenamiento común de servicios bajo la dirección de un administrador de productos o servicios.

También se puede utilizar el tipo específico de clientela a la que la organización busca alcanzar, para agrupar a los empleados. Las actividades de venta de una empresa de suministros de papelería, por ejemplo, pueden desglosarse en tres

departamentos para servir a los clientes al menudeo, mayoristas, gobierno. Un gran despacho de abogados puede organizar a su personal sobre la base de que sirvan a clientes corporativos o individuales.

❖ Departamento por clientela

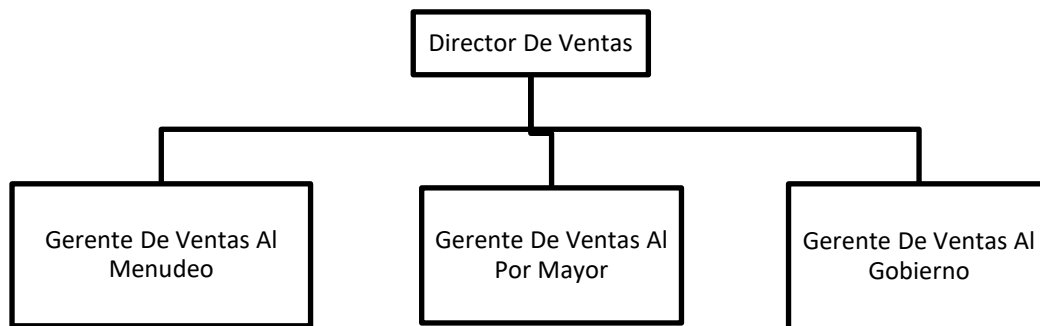


Figura 7. Distribución de departamentos por clientela

El supuesto subyacente a la departamentalización por clientela es que esta tiene una serie común de problemas y necesidades, que se pueden satisfacer mejor al tener especialistas para cada una en su respectivo departamento.

Otra forma para efectuar la departamentalización es sobre la base de geografía o territorio departamentalización geográfica.

❖ Departamento geográfico

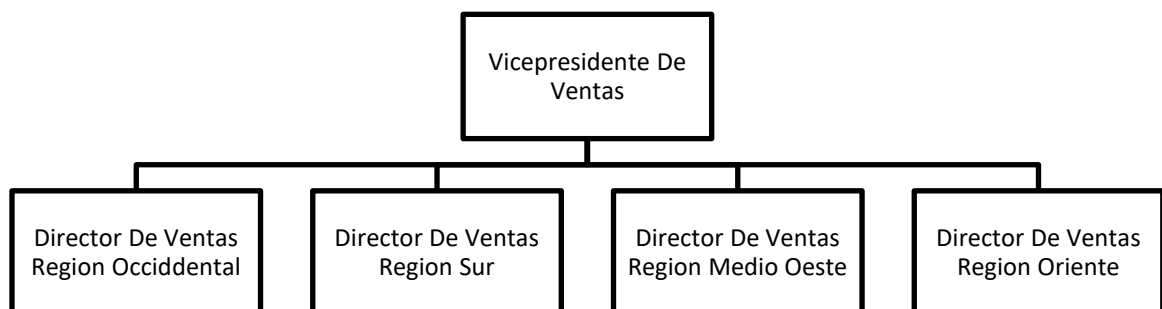


Figura 8. Distribución de departamentos por geografía

La función de ventas podría organizarse por regiones: occidental, sur, medio oeste, oriental. Un gran distrito escolar podría tener seis preparatorios para proporcionar enseñanza a cada uno de los principales territorios geográficos decide su distrito. Si los clientes de una organización están dispersos sobre una gran altura geográfica, esta forma de departamentalización puede ser valiosa.

Cada departamento se especializa en una base específica de la producción de tubería de aluminio. El metal se vacía en hornos gigantes; se envía al departamento de prensado, en donde es extraído en tubería de aluminio; se transfiere al molino de tubería, donde se estira a varios tamaños y formas de tubería; se pasa al departamento de acabado, en donde se corta y limpia, por último, llega al departamento de embalaje y embarque. Puesto que cada proceso requiere de diferentes habilidades, este método también ofrece una base para la categorización homogénea de actividades.

❖ Departamento por proceso

La departamentalización por proceso se puede utilizar para procesar tanto clientes como productos. Si alguna vez fue a una oficina de gobierno para vehículos de mercado, con el fin de obtener una licencia para conducir, es probable que pase por varios detalles y testamentos antes de recibir su licencia.

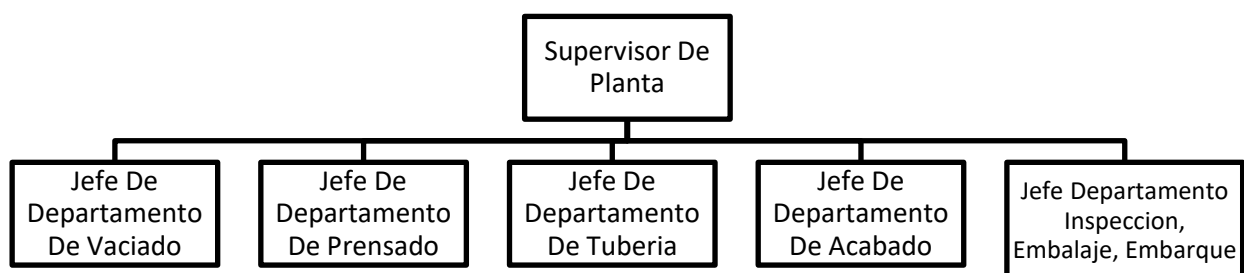


Figura 9. Distribución de departamentos por procesos

❖ Autoridad y responsabilidad

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que le obedezcan. El principio de autoridad un dogma básico de los escritores clásicos. Se le veía como el adhesivo que una organización; debía delegarse hacia abajo, a los gerentes subordinados, dándoles derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar.

Cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos que quienes participan adquieren por la jerarquía o título del puesto. Por lo tanto, la autoridad se relaciona con la posesión de uno dentro de la organización y pasa por alto las características personales del administrador individual. De hecho, nada tiene que ver con el individuo en forma directa. La expresión "el rey ha muerto; viva el rey" ilustra este comportamiento quienquiera que sea el rey, adquiere los derechos inherentes a dicho cargo. Cuando da vacante un puesto de autoridad, la persona que dejó el puesto ya no tiene más la autoridad. La autoridad, permanece con el puesto y su nuevo ocupante.

Cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela. Es cuando a uno se le dan derechos, también se adquiere la "obligación" correspondiente para desempeñarlos; la asignación de autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso, y a nadie debería temérsele por responsable de algo sobre lo que necesita de alguna autoridad.

Los escritores clásicos reconocieron la importancia de igualar la autoridad de la responsabilidad; además también declararon que la responsabilidad no puede ser rezagada. Ellos apoyaban este punto de vista argumentando que se tenía que respetar los delegados de las acciones de sus subordinados. Pero ¿Cómo es posible igualar la autoridad y la responsabilidad, si la responsabilidad no puede ser delegada? La respuesta de los clásicos fue reconocer dos formas de responsabilidad:

- Responsabilidad Operativa.
- Responsabilidad Final.

Los administradores pasan adelante la responsabilidad operativa, que pueden transferirse a terceros; pero hay un aspecto de la responsabilidad – su componente final – el cual debe retenerse. Un administrador es responsable, en última instancia, de las acciones de sus subordinados, a los que se les otorgo la responsabilidad operativa. Por tanto, los administradores deben delegar la responsabilidad operativa igual a la autoridad delegada; sin embargo, nunca se puede delegar a la autoridad final.

Los escritores clásicos diferenciaron entre dos formas de relaciones de autoridad:

- Autoridad lineal
- Autoridad de Staff

La autoridad lineal es aquella que permite que un administrador dirija el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior-subordinado que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo, siguiendo lo que se llama la cadena de mando. Como un eslabón más en la cadena de mando, un administrador con autoridad lineal tiene el derecho de dirigir el trabajo de sus subordinados y de tomar determinadas decisiones sin consultar a otras personas.

En la cadena de mando, todo administrador también está sujeto a la dirección de su superior.

En ocasiones, se usa el término línea para diferenciar los administradores de línea y los administradores de Staff. La línea se refiere a los administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales.

En una empresa manufacturera, los gerentes de línea están por lo común en las funciones de producción y venta, mientras que los gerentes de personal y contabilidad se consideran administradores de Staff. Pero el que la función de un

administrador se clasifique como de línea o Staff, depende de los objetivos de la organización de colocación de personal, los entrevistadores tienen una función de línea.

Todo administrador tiene autoridad lineal sobre sus subordinados, pero no todo administrador está en una posición de realizar funciones de línea, esta última determinación depende de que se desarrolle o no una función que contribuya de manera directa a los objetivos de la organización.

A medida que las organizaciones se vuelven más grandes y complejas los administradores de línea no encuentran que tienen tiempo, conocimientos expertos, o recursos para conseguir desempeñar sus puestos con efectividad. En respuesta a esto citaremos funciones de autoridad Staff para apoyar y ayudar a aconsejar y por lo general reducir algo de la sobrecarga de información que ellos tienen.

La administradora de un hospital no puede manejar en forma efectiva todas las compras para suministros que el hospital necesita, así que ella crea un departamento de compras; este departamento es Staff; desde luego el jefe de departamento de compras tiene autoridad lineal sobre sus agentes de compras subordinados.

La administradora del hospital también podría encontrar que esta sobresaturada y necesita un ayudante; al crear el puesto de ayudante para la administradora del hospital. Ella crea un puesto de Staff.

3.4. Poder y Autoridad

Poder. - concepto mucho, más amplio que el de la **autoridad**, es la capacidad de individuos o grupos de incidir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos; el poder se refiere a la capacidad de un individuo para influir en las decisiones.

3.4.1. Fuentes de Poder

De acuerdo con Mbali et al. (2024) son:

- **Poder De Experto:** Es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia, habilidad especial o conocimiento.
- **Poder de referente o de referencia:** Se basa en la identificación con una persona que tiene los recursos o rasgos que uno cree son deseables, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.
- **Poder de recompensa:** El poder puede ser también producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensa.
- **Poder coercitivo:** Es el de castigar, ya sea despidiendo a su subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.
- **Poder legítimo o del puesto:** Es idéntico a la autoridad representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal, si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder el puesto o poder legítimo.

3.4.2. Autoridad

En una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afecta a otras personas.

Los tipos de autoridad administrativa son:

- **Autoridad de Línea:** Es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la realización de autoridad superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mando. Algunas veces el termino línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.
- **Autoridad de Personal:** Conforme a las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no

tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo.

En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

- **Empowerment:** Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus supervisores. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las actitudes requeridas para ello. El sustento histórico de la idea del Empowerment radica en las propuestas sobre, sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados. Tanto la delegación como el Empowerment son cuestión de grado, implican así mismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

Esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad. ($P=R$)
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado puede ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R<P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Entre las razones de interés en el powerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El Empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo

que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del Empowerment, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes.

Además, los empleados merecen ser premiados por ejercer su autoridad de decisión. Pero también es necesario considerar el impacto en los superiores del Empowerment de los subordinados.

3.4.3. Línea y Staff

Las relaciones de línea y Staff son importantes como modo de vida organizacional, ya que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan necesariamente a la operación de la empresa.

Las funciones de línea son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las funciones de Staff son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

Quienes obtienen esta visión clasifican invariablemente a producción y ventas, como funciones de línea, y a compras, contabilidad, personal, mantenimiento y control de calidad como funciones de Staff.

3.3.4. Naturaleza de las Relaciones de Línea y Staff

La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; esto está presente en todas las organizaciones como una escala o serie interrumpida de pasos. De ahí que el periodo escalar de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional. En muchas grandes empresas, los pasos que esta

implica son largos y complejos, pero incluso en las empresas más pequeñas el solo hecho de la organización supone la aplicación del principio escalar.

La naturaleza de la relación de Staff es de asesoría la función de que ejerza capacidad exclusivamente de Staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.

❖ ¿Relaciones línea / Staff O Departamentalización?

Aunque un departamento debe ocupar una posición en la que predomine la línea o Staff, respecto de otros departamentos, línea y Staff, se distinguen por relaciones de autoridad, no por lo que la gente hace.

❖ Beneficios del Staff

La asesoría Staff es actualmente mucho más decisiva que antes para las empresas, el gobierno y otras instituciones. Los gerentes de operaciones enfrentan hoy decisiones para las que se requiere de conocimientos especializados en cuestiones económicas, técnicas, políticas, legales y sociales.

En muchos casos en los que se requiere de conocimiento altamente especializado quizá sea necesario otorgar a los especialistas cierta autoridad funcional para la toma de decisiones a nombre de su jefe.

El personal de Staff no solo puede contribuir a favor de la efectividad de los administradores de línea, sino que, además, sus análisis y asesoría se han vuelto una necesidad cada vez más apremiante a la vista de problemas crecientemente complejos.

❖ Limitaciones del Staff

Si bien las limitaciones de Staff suelen ser necesarias para las empresas y pueden contribuir enormemente al éxito, la naturaleza de la autoridad de Staff y la dificultad para comprenderla dan lugar en la práctica a ciertos problemas.

❖ Riesgo de debilitar la autoridad de línea

Con demasiada frecuencia, el presidente de una compañía trae a ejecutivos de Staff, los inviste de autoridad y demanda la cooperación con ellos de todos los demás administradores. Recibe entusiastamente sus propuestas, y se presiona a los administradores involucrados a su aplicación.

Pero lo que en realidad ocurre en ese caso es el debilitamiento de la autoridad de los administradores de departamentos, a pesar de lo cual, así sea recelosa y forzadamente, las propuestas serán aceptadas, a causa de la clara percepción general de la alta estima concedida al prestigio de los especialistas Staff. La persistencia de esta situación podría dañar e incluso destruir a departamentos operativos.

❖ Falta de responsabilidad Staff

Los departamentos de asesoría se limitan a proponer un plan; son otros quienes deben tomar la decisión de adoptarlo y ponerlo en operación. Esto produce una situación ideal para atribuir a terceros la culpa de los errores que se cometen. El personal de Staff reclamara que el plan era correcto, y que, si fracaso a causa de la incapacidad, desinterés o intento de sabotaje del administrador operativo.

❖ Riesgo en que se piense en el vacío

El argumento de que su posición de Staff concede a los planificadores tiempo para pensar resulta ciertamente atractivo, pero deja de lado una consideración importante: dado que el personal de Staff no interviene en la instrumentación de sus propuestas, es posible que su labor equivalga a pensar en el vacío.

❖ Problemas administrativos

El exceso de actividad de Staff puede complicar las labores de liderazgo y control de un ejecutivo de línea. El presidente de una compañía puede mantenerse tan ocupado en la consideración de las recomendaciones de un gran número de asistentes de Staff y enderezando líneas de autoridad torcidas que no disponga de tiempo y atención para los departamentos operativos.

❖ Centralización de la autoridad

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

❖ Tipos De Centralización: Centralización Del Desempeño

Corresponde a la concentración geográfica; es característica de, por ejemplo, una compañía que opera en un solo lugar.

❖ Centralización departamental

Se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento. El mantenimiento de una planta, por ejemplo, puede ser responsabilidad de un solo departamento.

❖ Centralización como aspecto de la administración

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

Se debe conceder autoridad en una medida adecuada a los administradores para que los diversos departamentos de una organización actúen como unidades de fluida ampliación armonizada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se recomienda que la delegación de autoridad sea real, incluye no solo que un supervisor le dice a un subordinado, sino su manera de actuar.

Se debe reconocer la importancia del equilibrio entre la centralización y la descentralización de la autoridad. Y sean verticales u horizontales, las relaciones de autoridad son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y permiten la coordinación de la empresa. Aunque un departamento puede ocupar una posición en la que predomine la línea, Staff al respecto de otros departamentos, línea y Staff se distinguen por relaciones de autoridad, no por lo que la gente hace.

Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de líneas encuentran que no tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir alguna de las cargas informales que tienen.

3.5. Delegación y coordinación

3.5.1. Delegación

Podemos definir como **delegación** la asignación de autoridad formal y de responsabilidad de otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.

Si bien la delegación es la transferencia de poder legítimo, también se relacionan con otras bases del poder. Cuando se refiere autoridad formal en cierta medida también se concede el poder de premiar y castigar. El poder de experto también puede ser transmitido indirectamente por delegación de subordinado que ahora actúa en lugar del supervisor adquirirá el poder de experto en la medida en que adquiera las destrezas necesarias para desempeñar la tarea.

El grado en que los gerentes deleguen autoridad recibe la influencia de factores como la cultura de la organización, la situación del momento y las realizaciones, personalizadas y capacidades de quienes intervienen en la delegación.

Hay muchos factores de contingencia que los gerentes habrán de tener en cuenta al decidir que delegar y en qué medida; pero también existen algunas pautas básicas que se aplican a la generalidad de las situaciones.

❖ Pautas Clásicas para una Efectiva Delegación

La delegación fue un tema muy importante entre los primeros autores de temas administrativos, y sus ideas fundamentales mantienen todavía su vigencia. De ahí

que muchas de las pautas de una buena delegación se basen en los principios clásicos.

❖ Responsabilidad, Autoridad, Responsabilidad por Resultados

Como hemos dicho en capítulos anteriores al hablar del proceso de organización, toda posición (puesto en una organización tiene o (debería tener) tareas concretas y la responsabilidad de llevar a cabo.

Para que la organización use eficientemente sus recursos, la responsabilidad de tareas específicas se asigna al nivel más bajo de la organización donde exista suficiente habilidad e información para ejecutarlas con competencia. Por ejemplo, el presidente de una compañía perdería su tiempo (que puede dedicarse mejor a dirigir el logro de las metas generales de la compañía) si revisase personalmente las tarjetas de existencia de empleados de nivel bajo. Los supervisores de nivel inferior pueden efectuar más eficientemente este control.

Un corolario de esta regla es que, para que los miembros de una organización realicen eficazmente las tareas asignadas, se les debe delegar suficiente autoridad para que lo hagan, Por ejemplo, los gerentes de ventas serán responsables de cierto nivel de desempeño en este departamento. Pero si carecieran de la autoridad formal para asignar territorios, premiar a los mejores vendedores y despedir a los incompetentes, no estarían en condiciones de cumplir con sus obligaciones. Así pues, mediante la delegación de autoridad, a los miembros de la organización se les confiere el poder que necesitan para llevar a cabo las responsabilidades que les han sido asignadas.

Una parte esencial de la delegación de responsabilidad y autoridad es la responsabilidad por resultados. Al aceptar la responsabilidad y autoridad, los miembros de una organización también aceptan el crédito o la culpa por la forma en que llevan a cabo la misión. Para los gerentes, en concepto de responsabilidad por resultados tiene una dimensión más: no solo son

responsables por su propio desempeño, sino que también lo son por el desempeño de sus subordinados. En efecto, la responsabilidad por las acciones de los subalternos es una de las características distintivas de un puesto gerencial.

❖ El principio escalar

Para que la delegación de buenos resultados, los miembros de la organización deberán saber el lugar que ocupan en la cadena de mando. De lo contrario no podrían aceptar ni asignar responsabilidad con seguridad. El principio escalar establece que debe haber una línea clara de autoridad que descienda gradualmente del nivel más alto al más bajo.

Estas organizaciones no quieren el desempeño adecuado de cada unidad o para sobrevivir. Cada parte hace una aportación individual al todo y recibe apoyo de este. Por ejemplo, las siete ramas nacionales de un bufete jurídico de Nueva York pueden tener poca comunicación entre sí. La sucursal de Palm Beach funcionara con absoluta independencia de las sucursales de Seattle y Houston. Y no obstante, el buen desempeño de todas ellas es imprescindible para la supervivencia general.

En la interdependencia secuencial, una unidad organizacional ha de actuar antes que la siguiente. Por ejemplo, las plantas de fertilizantes de una empresa pueden utilizarse para cultivar césped en una ciudad: el distribuidor de otra localidad no tendrá nada que vender mientras no crezca el césped.

3.6. Tramo De Control y Eficiencia

3.6.1. Punto de Vista Clásico

¿Cuántos subordinados pueden dirigir un administrador de manera eficiente y eficaz? Esta cuestión del **tramo de control** recibió mucha atención de los primeros teóricos. Aun cuando no hay un consenso sobre un número específico, los escritores clásicos. Sin embargo, varios escritores si reconocieron que el nivel en la organización puede ser una variedad de contingencia. Argumentaban que, conforme un administrador asciende en una organización, tiene que tratar con un

mayor número de problemas no estructurados, de manera que los altos ejecutivos deben tener tramo menor que los administradores de nivel medio. A su vez. Los mandos deben atender un tramo menor que los supervisores de primera línea.

¿Por qué es importante el concepto de tramo de control? En gran parte, este concepto determina el número de niveles y administradores que tiene una organización todas las demás cosas permanecen igual, mientras más amplio o largo sea el tramo, más eficiente es el diseño de la organización. Un ejemplo puede ilustrar la validez.

Supongamos que tenemos dos organizaciones, cada una de las cuales tiene aproximadamente 4100 empleados operativos. Si una tiene un tramo de control uniforme de cuatro subordinados, y la otra tiene un tramo de ocho del tramo más amplio tendría dos niveles menos y aproximadamente 800 administradores menos. Si el administrador promedio ganara 35,000 dólares anuales, ¡los tramos amplios ahorrarían 28 millones de dólares anuales en sueldos de administradores! Obviamente, los tramos más amplios son más eficientes en términos de costo, pero en algún punto, los tramos más amplios reducen la eficacia.

3.6.2. Punto de Vista Contemporáneo

En 1992, Wal-Mart sobrepasó a Sears como el cada minorista número 1 en Estados Unidos. El gurú de la administración, Tom Peters, anticipó este resultado unos cuantos años antes: Sears no tiene ninguna oportunidad, "Una compañía con doce niveles no puede competir contra una compañía de solo dos niveles. Tal vez Peters exageraron un poco, pero es claro que su afirmación refleja el hecho de que en años recientes el péndulo se ha movido hacia el diseño de estructuras con amplios tramos de control.

Más y más organizaciones se esfuerzan en hacer crecer sus tramos de control, ejemplo, el tramo para los administradores en compañías en General Reynolds Metals, se aumentó a diez o doce subordinados el doble en número de 15 años.

Cada vez el tramo de control se determina al ver las variables. Por ejemplo, es obvio que entre más capacitación y experiencia tengan los subordinados, menos necesitan una supervisión directa. Por tanto, los administradores tienen empleados con buena capacitación y amplia experiencia, pueden funcionar. En el siglo XVII, los comerciantes, soldados y misioneros europeos que se encontraron con algunos grupos de indios en la región occidental de los Grandes Lagos comentaron su original organización social, varias tribus centrales algonquianas vivían en armonía en la región, sin un sistema formal de liderazgo. En efecto, parecían “llevar a cabo su subsistencia y sus actividades religiosas, administrativas y militares sin que hubiera prácticamente ninguna clase de autoridad reconocible”.

No solo parecía que los indios carecían de un sistema formal de autoridad, sino que además les molestaba profundamente los intentos de controlar sus acciones. Todos los miembros de la tribu sabían lo que debían hacer gracias a su familiaridad con las tareas de la comunidad. Esas tareas tendían a ser simples y respectivas, puesto que el ritmo del cambio social era lento entre los algonquianos. Así pues, aunque los subgrupos (como los guerreros contaban con líderes reconocidos, no se requería una autoridad real. En vez de emitir órdenes directas (que se considerara como un insulto), los miembros de la tribu estimulaban a los otros a la acción por medio de la persuasión, la lisonja y el ejemplo.

Sería difícil, por no decir imposible, implantar un sistema como este en nuestra sociedad moderna. Casi todos nosotros hemos crecido bajo la autoridad desde nuestra más tierna infancia. Nuestros padres, maestros, jefes y gobierno tienen el derecho innegable, en ciertas circunstancias, de decirnos que hacer. El concepto de autoridad forma una parte tan importante de la cultura moderna, que resulta difícil de imaginarse una sociedad funcional sin ella.

Por ejemplo, ¿Cómo podría mantenerse los presupuestos y programas del gobierno federal sin la autoridad de la oficina de la Hacienda para recaudar los impuestos? La cultura nos ha condicionado a recurrir a la autoridad para realizar

ciertas cosas y seguramente nos sentiríamos incómodos o incompetentes en el uso de los métodos algonkianos de la lisonja y persuasión en gran escala.

Por supuesto, la razón principal por la cual los sistemas algonkianos serían inadecuados para nosotros es muy amplia y compleja. El vasto número de tareas que los integrantes de la sociedad tienen que cumplir, a menudo bajo presiones de tiempo y con escasos recursos, no podrían ser manejadas con el sistema algonkianos. Producirán un caos los proyectos relativamente pequeños como reorganizar un departamento de contabilidad, o los grandes como lanzar un satélite al espacio, si no hubiera líneas claras de autoridad y responsabilidad. En las organizaciones modernas, sin un sistema formal de autoridad no se pueden alcanzar los objetivos organizacionales.

Para que una organización funcione con eficiencia, el sistema formal de autoridad ha de complementarse con bases informales de poder e influencia. Los gerentes utilizan una mayor parte de su autoridad oficial para lograr la cooperación de sus subordinados. También se basan en su conocimiento, experiencia y dotes de liderazgo. En realidad, si bien la autoridad es evidentemente una parte de la interacción de gerentes y subordinados, un buen gerente, rara vez recurrirá a su autoridad formal para influir en ellos. Quizá hasta recurra a los métodos algonkianos de persuasión, lisonja y ejemplo personal.

3.7. Racionalización

El diseño de tramos de control orientado hacia la eficacia definitivamente es útil sin un proceso de racionalización. Atender con claridad lo que comprende la racionalización se ha de tener en cuenta lo que es racionalizar.

Racionalizar es organizar algo según razonamientos o cálculos. Obtener mayor rendimiento con menor trabajo. De acuerdo a este criterio, en organización, racionalizar se refiere al hecho de determinar responsabilidades con suma claridad y estructurar los procesos bajo un minucioso sistema de planeación.

Sin esta racionalización, la delegación y coordinación organizacional sería totalmente incompleta e inútil, puesto que no habría una delegación de responsabilidades estratégicamente diseñada y en consecuencia no existiría.

En un contexto irracional la productividad de la organización sería totalmente nula, no se podría hablar de eficiencia, ni de eficacia y coherente con lo ya expuesto, no se podría hablar de un proceso administrativo, en consecuencia, existiría una empresa, pero existiría una organización y la misma no podría existir por mucho tiempo.

Por todo lado, la racionalización también implica economía, puesto que como afirma el concepto indicado, facilita la obtención de un mayor rendimiento con menor esfuerzo en el trabajo.

3.7.1. Racionalización del Trabajo

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario (Aguirre & Pérez, 2022). Este intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo ORT.

❖ La importancia y las limitaciones de la decisión racional

En la discusión sobre los pasos de la planeación, la toma de decisiones fue considerada como una parte fundamental de ella. De hecho, dado el conocimiento de una oportunidad y una meta, el proceso de decisiones es realmente la medula de la planeación. Así en este contexto, el proceso que conduce a la toma de decisiones puede pensarse como (1) establecimiento de premisas, (2) identificación de alternativas, (3) evaluación de alternativas en

función del objetivo deseado y (4) elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

❖ Racionalidad en la toma de decisiones

Con frecuencia se decide que la toma de decisiones eficaz debe ser racional. Pero ¿Qué es la racionalidad? ¿Cuándo se piensa o se decide de manera racional?

La gente que actúa o decide racionalmente intenta alcanzar un objetivo a través de la acción. Estas personas deben tener un claro entendimiento de los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar un objetivo, bajo las circunstancias y limitaciones existentes. También deben contar con la información y la capacidad de analizar y evaluar las alternativas a la luz del objetivo buscado. Finalmente, deben tener un deseo de llegar a la mejor solución, eligiendo la alternativa que satisfaga de manera más eficaz el logro de su objetivo.

Las personas rara vez logran una racionalidad absoluta, particularmente en la administración. En primer lugar, puesto que nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, estas deben proyectarse hacia el futuro, que invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que pueden adoptarse para alcanzar una meta; esto es particularmente cierto cuando la toma de decisiones incluye oportunidades de llevar a cabo de una empresa nunca antes realizada.

Adicionalmente, en la mayoría de los casos, no todas las alternativas pueden analizarse, incluso con la utilización de técnicas y computadoras más novedosas disponibles.

❖ Racionalidad limitada o restringida

El administrador debe conformarse con una racionalidad limitada o restringida. En otras palabras, las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aunque un administrador intente, con seriedad, ser

completamente racional. Puesto que los administradores no pueden ser absolutamente racionales en la práctica, algunas veces permiten que su aversión al riesgo – su deseo de seguridad – interfiera con la intención de lograr la mejor solución en ciertas circunstancias. Herbert Simón ha llamado satisfaciente a este fenómeno, es decir, elegir un curso de acción que sea satisfactorio o lo suficientemente bueno en ciertas condiciones. Aunque muchas decisiones administrativas son motivadas por el deseo de “arreglárselas” de la manera más segura posible, la mayoría de los administradores intenta tomar las mejores decisiones, dentro de los límites de la racionalidad y a la luz de la dimensión y la naturaleza de los riesgos implicados.

3.8. Descentralización y Desconcentración

La autoridad de la organización es simplemente la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

La descentralización es el grado hasta el cual la administración superior delega autoridad hacia abajo a las divisiones, sucursales o las unidades de nivel inferior.

Cuando una empresa establece subunidades llamadas divisiones, cuando los gerentes de división se les concede considerable autonomía en el grado de responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones y cuando existen formas razonablemente eficaces de evaluar a la utilidad o el rendimiento de cada división, se considera entonces una organización descentralizada.

La descentralización tiende a lograr una toma de decisiones más rápida y acción inmediata sin consultar a niveles más altos. Desde el punto de vista de la conducta, la descentralización crea una tendencia hacia un mayor interés y entusiasmo de parte de los subordinados, porque participan en mayor medida en la toma de decisiones por la gerencia. Si todas las órdenes y decisiones parten de una fuente central, los miembros de la organización son simplemente transmisores de las órdenes de arriba.

La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida en que la autoridad no está delegada, será centralizada. ¿Cuánta autoridad se debe concentrar o dispersar a través de la organización? Podría existir una centralización absoluta de la autoridad en una persona, pero eso implica la inexistencia a administradores subordinados y, por consiguiente, la de una organización estructurada. Por otra parte, no puede existir una descentralización absoluta porque los administradores delegaran toda su autoridad, su puesto sería eliminado y de nuevo, no habría organización.

3.8.1. Diferencias de Descentralización y Desconcentración

Se distingue la descentralización de la desconcentración, ya que esta consiste en atribuir facultades de decisión a algunos órganos de la administración que, a pesar de recibir tales facultades, siguen sometidos a los poderes jerárquicos de los superiores.

La descentralización y la desconcentración son formas jurídicas en que se organiza la administración y en las dos el poder central transmite parte de sus funciones a determinados órganos u organismos. Existe la diferencia esencial en que los órganos de la primera están fuera de la relación jerárquica del poder central y los organismos de la segunda están sujetos al poder jerárquico.

3.9. Diseño de puestos según los diferentes tipos de estructura

En su mayor parte, decisiones respecto de la estructura global de una organización son realizadas por ejecutivos de nivel superior, posiblemente con algunas consultas con administradores. Al desarrollar la función de organización, por lo general se preocupan mucho más los administradores de niveles inferiores con el diseño de actividades o puestos, que con tomar decisiones mayores acerca de la estructura de la organización. Por tanto, consideremos las opciones de diseño de puestos que los administradores necesitan tener en cuenta como parte de sus responsabilidades de organización.

3.9.1. Estructura Funcional

La estructura funcional simplemente expande la orientación funcional para convertirla en forma dominante para toda la organización. Como se muestra, la administración puede decidir organizar su estructura al agrupar especialidades ocupacionales similares y que se relacionan entre sí. Cuando así lo hace, entonces la administración escogió una estructura funcional.

La fuerza de la estructura funcional radica en las ventajas que trae la especialización. Colocar especialidades similares juntas, origina economías de escala, al reducir al máximo la duplicación de personal y equipo, y hacer que los empleados estén cómodos y satisfechos porque les da la oportunidad de “hablar el mismo idioma” que sus colegas.

La debilidad obvia de la estructura funcional es que la organización a menudo pierde de vista sus mejores intereses en la prosecución de sus metas funcionales. Ninguna función única es en absoluto responsable de los resultados funcionales, de manera que los miembros dentro de las funciones individuales se aíslan y tienen un conocimiento limitado de lo que la gente hace en otras funciones. Puesto que solo la administración superior puede ver todo el panorama, debe asumir la función de coordinación. La diversidad de interés y perspectivas que existen entre las funciones puede resultar en un conflicto continuo entre ellas, en la medida en que cada una insta a realzar su importancia. Una debilidad adicional de la estructura funcional es que proporciona poco o ninguna capacitación para los futuros directores generales ejecutivos.

3.9.2. Estructura Divisional

La estructura divisional se diseñó para alentar unidades auto contenidas. Cada unidad o división, con completa autoridad para tomar decisiones estratégicas y operativas. En Hershey Foods, cada uno de los grupos es una división separada dirigida por un presidente, el cual es por completo responsable de los resultados. Como en la mayoría de las estructuras divisionales, una matriz central

proporciona servicios de apoyo a las decisiones. Esto incluye por lo común servicios financieros y legales. Desde luego, la matriz también actúa como supervisora externa, para coordinar y controlar las divisiones. Por tanto, las divisiones son autónomas dentro de determinados parámetros. Los administradores divisionales en lo general tienen libertad para dirigir sus divisiones conforme lo crean necesario, siempre que estén dentro de las directrices globales señaladas por la matriz.

El marco de referencia divisional crea una serie de "pequeñas compañías" autonomías. Dentro de cada una de estas compañías se encuentran otra forma de organización, que casi siempre es de variedad funcional.

¿Qué ventajas ofrece la estructura divisional? En primer lugar, se enfoca en los resultados. Los administradores divisionales tienen total responsabilidad sobre un producto o servicio. La estructura divisional también libera al personal de la matriz de preocuparse de detalles operativos cotidianos, para que puedan prestar atención a una planeación estratégica y a largo plazo.

La forma divisional tan bien es un vehículo excelente para el desarrollo de los altos ejecutivos. Los administradores de las divisiones obtienen amplia experiencia al manejar sus unidades en forma autónoma.

La principal desventaja de la estructura divisional es la duplicación de actividades y recursos.

3.9.3. Estructura Sencilla

Si "burocracia" es el mejor termino que describe a la mayor parte de las organizaciones grandes, "estructura sencilla" es la que mejor caracteriza la mayor parte de las pequeñas empresas.

Se define una estructura sencilla por lo que no es, que por lo que es. No es una estructura elaborada. Si usted ve una organización que parece casi no tener estructura, es probable que sea de la variedad sencilla. Por eso queremos decir que tiene una baja complejidad, poca formalidad, y su autoridad se centraliza en

una sola persona. La estructura sencilla es una organización “plana” que, por lo general, tiene solo dos o tres niveles verticales, un cuerpo suelto de empleados y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

Es más frecuente encontrar la estructura sencilla en los negocios pequeños, en donde el administrador y el dueño son la misma persona.

Son obvios los puntos fuertes de la estructura sencilla. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener, y las responsabilidades quedan claras. Una desventaja importante es que es efectiva solo en pequeñas organizaciones, se vuelve cada vez más inadecuada a medida que una organización crece, porque su baja formalidad y su alta centralización se traducen en una sobrecarga de información en la cima.

3.9.4. Estructura Matricial

Diseño estructural que asigna a especialistas de departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un administrador de proyectos.

La estructura matricial crea una doble cadena de mando. Rompe explícitamente el principio clásico de unidad de mando. Se utiliza la departamentalización funcional para obtener las economías de especialización. Pero superpuestos a los departamentos funcionales esta una serie de administradores que son responsables de productos, proyectos y programas específicos dentro de la organización.

Si la administración escoge implantar una estructura matricial, podría optar ya sea por la variedad temporal o permanente. Debido al hecho de que los proyectos que inicia la organización cambian con el tiempo, la estructura en cualquier momento determinado es temporal. La dimensión de productos de la matriz permanente queda relativamente intacta a través del tiempo. Las grandes escuelas de administración usan la matriz permanente cuando ellas superimponen las estructuras de producto – en la designación para estudiantes,

para posgraduados, para ejecutivos, y así sucesivamente – sobre los departamentos funcionales de administración, mercadotecnia y contabilidad.

3.9.5. Estructura de Red

En la actualidad gana popularidad una nueva forma de diseño organizacional. La estructura de red es una pequeña organización centralizada que se apoya en otras organizaciones para desarrollar sus funciones básicas de negocios, sobre una base contractual.

La estructura de red es una opción viable para la pequeña organización. Por ejemplo, Magicorp es una tienda que hace graficas transparentes. Además, también es aplicable a grandes organizaciones como Nike, Esprit, Emerson Radio, lo que han hecho estas compañías ha sido crear una organización de relaciones. Se conectan con diseñadores y fabricantes independientes, comisionistas de ventas, o grupos parecidos para llevar a cabo las funciones que necesitan, sobre una base contractual. La estructura de red contrasta mucho con aquellas estructuras divisionales que tienen muchos niveles verticales de administración, y con aquellas en que la organización procura controlar su destino por medio de la propiedad. En tales organizaciones, la investigación y desarrollo se realizan en casa, la producción se efectúa en plantas manufactureras que son propiedad de las compañías, y sus propios empleados llevan a cabo la mercadotecnia y las ventas.

La organización de red no es muy adecuada para todos los casos. Se presta a que la utilicen empresas industriales que requieren de muy alta flexibilidad, a fin de responder con rapidez. También se ajusta a empresas cuyas operaciones de producción requiera mano de obra barata que solo se puede conseguir fuera de Estados Unidos, y que se pueda utilizar mejor al contratar proveedores extranjeros. Por el lado negativo, la administración en estructuras de red carece del fuerte control de las operaciones de fabricación que existen en organizaciones más tradicionales. Por último, cualquier innovación en diseño que adquiere una organización de red, es susceptible de ser “pirateada”.

3.9.6. Estructura de un Grupo de Trabajo

La estructura de un grupo de trabajo es una estructura temporal creada para llevar a cabo una actividad específica, bien definida y compleja, que requiere el involucramiento de personal de varias subunidades organizacionales. Los miembros están en el grupo de trabajo hasta que se alcance su meta. Entonces se desmantela el grupo de trabajo y sus miembros se van a un nuevo grupo de trabajo, regresan a su departamento funcional permanente, o salen de la organización. El grupo de trabajo es una herramienta común entre las empresas de productos para el consumidor.

3.9.7. Estructura de Comité

Es una estructura que reúne una gama de individuos, que cruza las líneas funcionales para solucionar los problemas. Los comités pueden tener una naturaleza temporal o permanente. Los comités permanentes es la unidad de diversos insumos, como lo hacen los grupos de trabajo, pero ofrecen estabilidad y consistencia de la estructura matricial. Los miembros del comité quedan fijos en un departamento funcional.

3.9.8. Estructura de las Multinacionales

El reto de la administración de una corporación multinacional (CMN) es mayor que en la compañía doméstica tradicional. "Por ejemplo, además de los riesgos normales inherentes en una empresa de negocios, la CMN es más vulnerable a la inestabilidad política, cambios en las leyes y fluctuaciones en las tasas de cambio de divisas. Por tanto, las CMN deben tener una estructura que proporcione una mayor capacidad para vigilar el ambiente, que permita a sus administradores vigilar y responder con rapidez a los cambios en su ambiente. Además, la alta complejidad que generan las unidades dispersas geográficamente requiere de mecanismos estructurales superiores, que permitan la comunicación a distancia, a menudo en lenguajes diferentes, y facilitar las rápidas respuestas a diversas demandas del mercado.

Cuando las organizaciones entran a los mercados globales, por lo común comienzan con el agregado de una división internacional. Sin embargo, esto rara vez es adecuado para la verdadera multinacional. Para alcanzar la meta de ser una organización global plenamente integrada, muchas se van a una estructura matricial multinacional. Esta de manera simultánea mezcla la departamentalización gráfica y por producto.

3.10. Herramientas y técnicas de la organización

Existen muchos instrumentos o técnicas para mejorar la eficiencia de la función de organización. En muchos aspectos, suplementan o complementan las técnicas de desarrollo de la organización.

Las técnicas que más se emplean son:

- Organigramas
- Manuales de la organización
- Diagramas de la organización
- Flujogramas de la organización
- Cuestionarios de entrevista de la organización
- Evaluación del trabajo

Las circunstancias determinaran la técnica o técnicas que se deben emplear para mejorar las operaciones de la organización.

- Organigramas

El grafico de la estructura de una organización compleja, que representa al mismo tiempo los diferentes elementos del grupo y sus relaciones respectivas, se denominan **ORGANIGRAMA**.

El termino organigrama, algunas veces es entendido como la representación simple y esquemática. Otros, como la descripción detallada de los componentes

de la empresa y los lazos existentes entre ellos. E conocido también como: organigrama, diagrama, esquema, carta de organización.

Normalmente representa a un modelo, o un sistema o tipo de organización como conjunto, como división de funciones, de niveles jerárquicos-funcionales, líneas verticales de autoridad y responsabilidad y al mismo tiempo, de coordinación lateral y colateral que constituyen los canales de comunicaciones; la característica lineal o funcional o Staff de su estructura, la ubicación de la jefatura de organismos, puestos, etc., no obstante, es una representación intuitiva, objetiva e incompleta.

- **Manuales de Organización**

Los manuales de organización son guías autorizadas de la organización general de las empresas y de sus componentes secundarios. Por medio de ellos el personal de todos los niveles administrativos y el personal no administrativo pueden comprender toda la estructura de la organización y sus partes componentes, saber así en que forma su trabajo se integra a la estructura. Los manuales típicos especifican las funciones, responsabilidades, autoridades y relaciones de cargos dentro de una empresa. Así mismo, especifican los aspectos de responsabilidad de estos cargos. Además, se usan los manuales de la organización, para descubrir posible duplicación de esfuerzo y agrupación ilógica de unidades de la organización.

Generalmente la primera sección del manual se dedica a la estructura total de la empresa y las secciones subsecuentes se centran en divisiones individuales, plantas o departamentos o secciones de la organización. Aunque algunos manuales solo contienen diagramas, los más extensos contienen mucha información relativa a la organización.

- **Diagramas de la Organización**

En muchos manuales de organización los diagramas constituyen el punto central de interés porque dan una visión de la estructura de la organización y sus relaciones de trabajo.

Consiste en algunos rectángulos que representan personal, empleos o ambos, dispuestos y enlazados para indicar niveles y relaciones dentro de una organización. En esencia los diagramas son dispositivos que establecen quien tiene autoridad en las funciones de la organización y como se divide la responsabilidad. Así mismo, indica quien será responsable de las funciones de la organización. Estos diagramas representan en la parte superior los niveles más altos de la gerencia, media en el centro y sus subordinados en la parte inferior.

- Flujogramas de la Organización

Cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

3.10.1. Para qué sirve un organigrama

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o Staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Ventajas de un organigrama

Las relaciones subordinados-superiores no existen debido a que se elabore el diagrama, sino más bien, a las relaciones de dependencia esenciales. En cuanto a que el organigrama crea una sensación de demasiada comodidad y ocasione falta de empuje por parte de quienes han llegado, estos asuntos de la alta dirección: reorganizar en el momento en que el ambiente de la empresa lo demande, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados continúen cumpliendo con estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos.

Ejemplo:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Actividades que pueden realizarse dentro de este departamento:

- Dirigir a los departamentos de la empresa.
- Organizar a dichos departamentos.
- Autorizar gastos.
- Proteger bienes y valores.
- Promover eficiencia del personal.
- Prevenir fraudes.
- Detectar desperdicios innecesarios, tanto de materia, tiempo, costo, etc.
- Actualiza la tecnología.
- Maneja presupuestos.
- Planeación estratégica.
- Maneja recursos financieros y económicos.
- Organiza y recluta al personal.
- Mide riesgos.
- Limita a la autoridad.
- Representa intereses de los diversos grupos de una institución.
- Coordina mejor planes y políticas.
- Transmite información.

- Consolida la autoridad.
- Motiva a los funcionarios inferiores a la mayor participación de las tareas administrativas.
- Cuida que no se omita ninguna labor, por insignificantes que esta sea.

Requisitos para su elaboración:

- a. Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un numero
- b. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
- c. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas de representación:

a. Organigrama horizontal

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente compresibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores.

b. Organigrama vertical

El nivel máximo jerárquico se presenta a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que nos acostumbramos a leer.

c. Organigrama mixto

Esta grafica es la combinación entre e organigrama horizontal y el vertical, su utilización es por razones de espacio.

d. Organigrama circular

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo rededor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.

e. Organigrama Escalar

Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

CAPITULO IV. LA DIRECCION

Objetivo

- ❖ Investigar y sistematizar el conocimiento de las principales técnicas y estrategias de dirección organizacional, incentivando habilidades y destrezas para dirigir

4.1. Integración de personal

Los directivos deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización e intervenir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Según Singh y Sharma (2023) desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollan las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

La integración del personal se ha dejado al último no por ser lo menos importante, sino porque, siendo objeto de este ensayo, requieren de una explicación más aplicada. La integración de personal es muy importante, ya que se puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

4.2. Enfoque Sistemático

El concepto de sistema paso a dominar las ciencias y principalmente la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, sistema circulatorio, sistema digestivo; la sociología habla del sistema social; la economía del sistema monetario; la física del sistema atómico. Y así sucesivamente el enfoque sistemático, hoy en día en la Administración, es tan común que casi siempre se está utilizando, a veces inconscientemente.

Cuando hablamos de "sistemas" lo podemos definir a través de muchas connotaciones: un conjunto de elementos interdependientes e interactúan tres; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz. Similarmente, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes. Por ejemplo, una firma manufacturera tiene una sección dedicada

a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras varias. Ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la firma tiene todas esas secciones y son adecuadas coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente y logren las utilidades". En fin, sistema lo podemos definir entonces como: "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario" Pero según Bertalanffy, se dice que sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de donde se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad). Esos dos conceptos dos características básicas en un sistema; veamos a continuación:

- a) *Propósito u objetivo*; Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- b) *Globalismo o totalidad*; Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de este. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectara a todas las demás unidades, debido a la relación existen entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. El sistema siempre reaccionara globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. De los cambios de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasis. Donde tenemos que la entropía (2do principio de la termodinámica), se interpreta como la tendencia que los sistemas tienden al desgaste, a la desintegración; donde se dice que a medida que esta aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. Por ejemplo, si por falta de comunicación o por

ignorancia los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, entre otros. De una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de geneantropía o sea la información como medio o instrumento de ordenación del sistema. Mientras que la homeostasis significa; equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios extremos del medio ambiente.

La definición de un sistema depende del interés de la persona que pretenda analizarlo. Una organización, por ejemplo, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aun un supersistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer. Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores), perteneciendo a un sistema. El termino sistema es generalmente empleado en el sentido del sistema total, pero este se interpreta como los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones, donde este tiene la finalidad de ordenar todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que definen los límites(fronteras) del sistema y posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar donde podemos observar que los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que , a su vez están formados por la reunión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas depende de la complejidad intrínseca del sistema total.

Es importante mencionar que los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo y que no existen sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él. Donde

tenemos que el medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico pueden tener alguna influencia sobre la operación de un sistema. Otro término importante es el de límites (fronteras) que vienen siendo la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar. A continuación, mencionaremos algunos tipos de sistemas, donde se puede decir que de ellos existe una gran variedad y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas; estos suelen clasificarse:

En cuarto a su constitución, los cuales pueden ser:

- a) Sistemas físicos o concretos; Cuando están compuestos por equipos, por maquinarias y por objetos y cosas reales. Y pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- b) Sistemas abstractos; Cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces existen solo en los pensamientos de las personas.

En realidad, en ciertos casos, el sistema físico opera en consonancia con el sistema abstracto; es el ejemplo de una escuela con sus salones de clases, pupitres, tableros, iluminación, etc. (sistema físico) para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos en que el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones al computador.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- a) Sistemas cerrados; son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental estos no reciben ninguna influencia del ambiente, por otro lado, tampoco influyen sobre el ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada produce la aceptación exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es total determinístico y programado y que operan con un pequeño

intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos como las maquinas.

- b) Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relación de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumes) salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantiene n un juego reciproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados porque estos "mantienen así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pedidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un supra sistema en términos más amplios, va de la célula al universo.

Es importante acotar, que dentro de los sistemas existen parámetros los cuales se definen como:

- a) Entradas; son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y pueden ser: en serie (resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa), aleatoria (al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, estas representan entradas potenciales para un sistema) y retroacción (reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.)
- b) Procesamiento; es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador.

Enfoque situacional y de contingencia en la actualidad los enfoques "situacional" y de "contingencia" en la actualidad. Estos modelos indican que el estilo de liderazgo más apropiado depende un análisis de la naturaleza de la situación que enfrente el líder. Primero se deben identificar factores claves en la situación. Cuando se combinan con los resultados de investigadores, estos factores indicaran que estilo es el más eficaz.

Han ideado un modelo grafico de comportamiento de la dirección que toma en cuenta los rasgos personales del líder, los estilos del comportamiento de los factores situacionales.

Modelo De Liderazgo De Contingencia De Fiedler. - describe a los líderes en términos de comportamiento motivado que relación a tarea. Determino el estilo de liderazgo de una persona administrando un cuestionario que averiguaba si una persona busca desarrollar relaciones personales favorables con los compañeros del trabajo y está motivado solo para cumplir la tarea. Concluyendo que la efectividad del estilo del liderazgo depende de la interacción del

comportamiento motivacional del líder con tres variables situacional en la organización;

- Las relaciones líder-miembro.
- La estructura de la tarea.
- Y la posición del poder del líder.

Se basa en la distinción previa entre orientación hacia los empleados y hacia el trabajo, y sugiere que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable o desfavorable o está en una etapa intermedia para el líder. Muestra además que la eficiencia de un líder está determinada por la interacción de la orientación hacia el empleado y tres variables situacionales que se relacionan con los seguidores, la tarea y la organización, que son, se trata de las relaciones entre los miembros del grupo, la estructura del trabajo y la posición del poder del líder.

Comportamiento humano en el trabajo Keith Davis

Herse y Blianchard, han formulado una teoría de liderazgo y un programa de entrenamiento acompañante que se enseña en muchas compañías, su tesis es que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con un nivel de madurez con los subordinados. Identifican las dos principales dimensiones del líder como comportamiento de tarea y comportamiento de relación. El comportamiento de tarea es el grado hasta el cual los líderes tienen con los subordinados una comunicación unidireccional, explicando lo que cada seguidor debe hacer, cuando hacerlo y donde y como deben desempeñarse en sus tareas. Se refiere a la manera en el cual los líderes se dedican a una comunicación comportamiento de relación se bidireccional con los subordinados proporcionando apoyo socioemocional, golpes psicológicos y comportamiento facilitador.

Herse y Blianchard insisten en que los líderes efectivos deben obtener un conocimiento íntimo de las necesidades, habilidades y demandas en los puestos de los seguidores y luego cambiar gradualmente el estilo del liderato. "este proceso, por su propia naturaleza no puede ser revolucionario, sino

evolucionado: cambios graduales de desarrollo, un resultado del crecimiento planeado y formación de confianza y respeto mutuo”.

Sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez del subordinado) es decir la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica, una vez evaluado.

Utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo llamados también (tarea y relación) para crear estilos principales de liderazgo, indicar, vender, participar, y delegar, variando el estilo de liderazgo en cada situación. El modelo es simple, se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencias importante (las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico) que en ocasiones se pasa por alto.

No cuenta con una base de investigación ampliamente acentuada, variables que determinan el estilo de dirección adecuado a cada situación.

Personalidad del jefe

❖ El jefe debe poseer ciertas habilidades

Proporcionar lineamientos y dirección para coordinar los esfuerzos de los subordinados además debe ser inteligente, debe tener confianza en sí mismo fuerza de voluntad, sean las estimaciones que el subordinado tiene de su habilidad, menos será su satisfacción con el liderazgo directivo.

❖ Tareas o funciones para realizar

Cuando la tarea ya es abundantemente clara por su naturaleza o por los efectos de la planeación, por la organización o por el control, la dirección del personal del líder puede parecer fácil. Por otra parte, cuando la tarea no está estructurada quizá como la operación del departamento del personal, la dirección del personal se complica por lo que una mayor dirección o apoyo para desarrollar una auto dirección puede parecer útil y satisfactoria, para ello se debe calcular la

cantidad de dirección personal orientada a tareas para completar la estructura que ya proporciona el medio ambiente.

❖ Ambiente o clima organizacional

Conforme más calmado y predecible sea el medio ambiente, mayor es el número de administradores que pueden organizarse sobre la base de funciones y procesos permanentes dentro de la organización, conforme más inestable y agitado sea el medioambiente, mayor es la necesidad de organizarse sobre una base más temporal que promueva una percepción veloz y una respuesta también rápida a los cambios importantes que ocurre fuera de la organización.

4.3. Esbozo de la administración de personal

Esta asignatura además de introducir al alumno en el estudio de la administración completará su formación profesional, ya que es de gran utilidad sobre todo cuando se está al frente de un departamento, gerencia o dirección, pues valiéndonos de ella lograremos los objetivos de una organización. La administración es universal y puede aplicarse a cualquier tipo de organización social sin importar su tamaño, giro, sector privado, sector público, o bien, en alguna parte específica de la organización. El temario de esta asignatura fue diseñado para introducir al alumno en el estudio de la teoría de la teoría general de la administración desde sus orígenes y desarrollo hasta nuestros días en las principales civilizaciones de la historia de la humanidad, así como también en el estudio de las diversas corrientes que han formado el conocimiento administrativo.

Además se hace énfasis la aplicación que se ha hecho de estos conocimientos, de tal forma que el estudiante pueda utilizarlos en casos específicos que le serán de utilidad en su trabajo profesional, para lo cual se parte de un análisis de la aplicación en México de dichos conocimientos. En las primeras unidades se

abordan los conceptos de administración, las diferentes disciplinas que la auxilian para lograr los objetivos de la organización, los procesos gerenciales que realizan los administradores, así como sus funciones y la forma para optimizar los recursos con los que se cuenta; también se estudian los orígenes de la administración, sus antecedentes históricos, la Revolución industrial y sus precursores, los antecedentes históricos de la administración en México desde la época precolombina hasta la época moderna, que ubicara al alumno en cómo ha sido su desarrollo en el país y las necesidades que de este requiere atender. Es a partir de ahí, que se analiza la teoría organización practica administrativa, una vez que se ha comprendido que es la administración y cuál es su función social se abordan los procesos productivos, la cultura, la idiosincrasia y el tamaño de las organizaciones, se destaca la importancia de la Globalización de las economías en la coordinación de la interdependencia entre las organizaciones.

De lo anterior se deriva la importancia de que el alumno comprenda cual es la función de los organismos sociales y como pueden lograr los objetivos para los que fueron creados, a través de la realización de funciones específicas de mercadotecnia, operaciones, finanzas, personal, adquisiciones y abastecimientos. En el caso de la mercadotecnia, que conozca sus funciones y analice las estrategias que ayudan a la organización a colocar sus productos en los mercados, así como las variables que se refiere a la administración de operaciones o producción, el estudiante podrá conocer sus principales funciones, en los diferentes sistemas productivos que realizan las empresas y en la importancia de las innovaciones tecnológicas.

Esta asignatura, también lleva al alumno a entender como la administración en finanzas planea y realiza la estructura financiera para optimizar los recursos y como se vale de la contabilidad que registra las operaciones para producir información oportuna y veraz para tomar decisiones. De igual manera permite que el estudiante analice la importancia que para la administración de personal tiene el factor humano en el funcionamiento de una organización, así como las

que desarrolla el área de adquisiciones y abastecimiento en lo que se refiere a los insumos requeridos. Finalmente, se analiza el proceso administrativo y las fases que lo conforman como son la planeación, la organización, la dirección y el control, bajo el esquema de su aplicación en las áreas funcionales y para lograr los objetivos definidos.

La personalidad del jefe se caracteriza por poseer un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas, tiene un impulso para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo, disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones y la capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que tiene a la vista.

❖ Subordinados (personalidad, habilidades, expectativas, entre otros.)

Esta aumentado el número de características de subordinados que se investigan, pero una de las primeras que se estudiaron fue el "lugar de control" que es una medida del grado en que las personas consideran que influyen en la obtención de lo que esperan de su medio ambiente. Las personas que consideran que son agentes efectivos de sus propios destinos, como el lugar del control son denominados internos. Los externos están más satisfechos con un liderazgo directivo orientado a tareas, les clasifica las metas y los métodos de trabajo desde el exterior y esto es congruente con su visión de la forma en que las cosas suceden.

Otra característica de los subordinados que influyen su satisfacción con el liderazgo son sus percepciones de la propia habilidad para llevar a cabo la tarea, la teoría del camino y meta predice que, conforme mayores.

El proceso de cambio

Lewin estudio asimismo el proceso de lograr un cambio eficaz. Observo que los individuos se topan con dos grandes obstáculos para conseguirlo. En primer

lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. Un gerente q quien se le dice que necesita aprender una nueva técnica analítica, aceptara esa información con poca o nula dificultad. Pero si se le dice que es demasiado agresivo y duro en su trato con la gente, habrá mayores probabilidades de que se moleste y rechace la información. Sugerir la necesidad de introducir un cambio en el estilo o actitudes gerenciales se considera una violación de la auto imagen y una indicación de ineptitud. El segundo gran obstáculo descubierto por Lewin es que el cambio suele durar poco tiempo; Tras un breve periodo de intentar hacer las cosas en forma diferente, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar los obstáculos de este tipo, Lewin elaboro un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros, es igualmente aplicable a individuos, grupos u organizaciones enteras. Entre otras cosas, requiere "descongelar" el patrón actual de comportamiento, "cambiar" o crear un nuevo patrón y luego "recongelar" o reforzar la nueva conducta.

El cambio planeado

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- a) El sistema (en el que se llevara a cabo el cambio). Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- b) El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

c) Un estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

❖ El proceso del cambio planeado

- El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:
- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.
- Diagnóstico de la situación.

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia donde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

- Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre esta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

- Determinación de los cause de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

Desarrollo de objetivos. ¿Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables?

Elaboración de Estrategias: Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

Elección de los Medios Concretos de Acción, tales como la identificación de los elementos humanos involucrados en la acción, el establecimiento de un plan de acción, el desarrollo de los instrumentos de control y evaluación y la ejecución de las acciones.

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio en la también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de objetivos.

- Evaluación de los resultados

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

Creatividad E Innovación

Son dos palabras que van de la mano. La idea de que una "organización" creativa o innovadora tiene más posibilidades de aceptación alcanzar la excelencia goza de aceptación universal, pero lo cierto es que en la práctica pocas organizaciones logran traducir la teoría en la práctica. Existe una serie brecha entre el proceso de generación de ideas y la implantación de estas.

Adoptar estrategias creativas es una necesidad práctica en dos tipos de situaciones muy frecuentes:

- Empresa en situación de crisis, peligra su supervivencia si no se da una idea nueva
- La empresa no dependa de la idea nueva, pero se reconoce que aporta y beneficios importantes como es liberarse del peso y la influencia son insuficientes.

En general creatividad e innovación se entienden como prácticamente sinónimos y aunque son conceptos íntimamente relacionados no son lo mismo. La creatividad constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo. Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema y una de opciones su solución.

Por el contrario, el concepto de "innovación" representa en sí mismo, una solución creativa, es decir, supone un cambio con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación. De una forma más elemental, pero no por eso menos clara Simón define ambos términos de la siguiente manera:

Creatividad es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas. Innovación es la aplicación práctica de ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz.

Ambos conceptos están relacionados porque, en una organización, la creatividad solo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la innovación.



Figura 10. *Relación entre creatividad, motivación e innovación en los procesos administrativos*

Motivación

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Si bien es cierto, con los siguientes conceptos, por su brevedad. Resulta una incipiente fuente de estudio de la motivación, puede ser de óptima ayuda a la hora de una consulta rápida, o una mera introducción a la motivación.

El presente trabajo se enmarca en la investigación cuantitativa, ofrece los resultados de un estudio descriptivo correccional de la influencia de los Factores de Motivación en el desempeño de los trabajadores.

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempleo, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumos para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permite mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentivan un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de enseñanza-aprendizaje brindada a los estudiantes de la Universidad.

4.4.4 Motivación

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizado por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se menciona que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del

trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulando lo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo de recurso humano, el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es utilizado para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se ha realizado. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

¿En qué medida los factores de motivación influyen en el desempeño laboral?

En esta realidad problemática el presente trabajo tiene como significación práctica el realizar por primera vez, en la Universidad Nacional del Altiplano (UNA) Puno, un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral de la facultad de ciencias de la educación, apoyado en concepciones actuales sobre esta temática abriendo la posibilidad de que los jefes inmediatos (DECANOS) de la Facultad de Ciencias

de la Educación y otras Facultades puedan enriquecer sus políticas laborales a partir de las recomendaciones que sugiere la presente investigación.

Implicaciones e importancia

Entre todas las funciones administrativas, la dirección (o liderazgo) es la que relaciona más directamente a los gerentes como sus subordinados. Así pues, la dirección constituyó una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y servirse entre ellos para alcanzar las metas de la organización. En gran medida, la habilidad directiva de un gerente (es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en Dios, para dirigirlos y para comunicarse con ellos) determinará su eficacia.

El presente capítulo trata de la manera en que los gerentes pueden motivar a los subordinados para contribuir a que su desempeño y satisfacción aumenten. Iniciamos la unidad referente al liderazgo con un capítulo dedicado a la motivación porque los gerentes no pueden realizar la función de dirección si los subordinados no se sienten motivados para seguirlos. Examinaremos los estilos de liderazgo con que cuentan los gerentes y las tendencias del futuro.

4.5.1. La importancia de la motivación

La *motivación*, que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto que es importante que los gerentes entiendan. Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces irracionales en su comportamiento (Ahmed & Khan, 2023). Sus motivaciones no siempre son fáciles de discutir, existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los deberán hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos.

Sin embargo, la mayor parte de los gerentes saben por experiencia que las personas son muy sensibles al elogio y al estímulo (expresados no sólo con palabras, sino también en acciones), y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización. Así la INMACULADA deliberadamente establece cuotas lo bastante bajas para que los cumplan la mayor parte de sus vendedores. Casi todos nos sentimos además motivados intrínsecamente y buscamos la libertad y autonomía para realizar nuestro trabajo a nuestra manera. Los gerentes que descubren el secreto de la motivación de sus empleados habrán encontrado una inagotable fuente de energía productiva.

La motivación, las capacidades y la percepción de papeles están interrelacionadas. Así pues, si cualquiera de estos factores desalienta o, inhiben un alto desempeño, el nivel de estas tenderán a ser bajos, aun cuando otros factores los desestimulen.

4.6. Principales Teorías

4.6.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Abraham Maslow su principal sustentador, estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

- a) **Fisiológicas.** - Necesidades Físicas Hambre, sed, sexo.
- b) **Seguridad.** - Protección del daño físico y emocional.
- c) **Social.** - La aceptación, los amigos, el afecto.
- d) **Estima.** - interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
- e) **Autorrealización.** - Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mi esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separa estas necesidades de orden bajo las necesidades fisiológicas y de seguridad y de orden alto social la estima y la autorrealización, se diferencian del

sentido del nivel alto que se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera de externa.

La Teoría "X" "Y"

El punto de partida de la administración señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a si mismo los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de "bondad" o "maldad" de ninguna especie.

Supuestos de la teoría X

Los supuestos "tradicionales", de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

- a) Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- b) Dada esta característica humana de disgusto por el trabajador, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetos organizacionales
- c) Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una relativamente limitada y por encima de todo, ansían seguridad.

Supuesto de la teoría Y

McGregor estableció los repuestos de la teoría Y de la siguiente manera.

- a) La inversión de los esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

- c) El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas.
- d) En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- e) La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- f) En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamental externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible. Con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectara de distinta manera el modelo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

Aclaración de las Teorías

A McGregor le preocupaba aparentemente la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y fueran malinterpretadas. Los puntos que se citaran a continuación aclararán algunos de los aspectos que pueden prestarse a malas interpretaciones y ubicaran a los supuestos en la perspectiva adecuada.

En primer término, los supuestos de las teorías X y Y son solo eso. Supuestos. No son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas. Antes bien, deben ser sometidos a la prueba de la realidad. Segundo término, las teorías X y Y. No implican la existencia de una administración "dura" y otra "suave". El estilo "duro" puede generar resistencias y antagonismo. El estilo "suave" puede

resultar en una administración de “dejar hacer” incongruente con la teoría Y, el administrador eficaz reconoce la dignidad y capacidades, así como limitaciones, de las personas, y ajusta la conducta según lo demande la situación. En tercero, las teorías X y Y serían los extremos opuestos. No son cuestión de grado, sino visiones completamente diferentes acerca de los seres humanos.

En cuarto término, la teoría Y no es una tesis a favor de la administración por consenso, ni un argumento contra el uso de la autoridad. En el marco de la teoría Y, la autoridad es entendida como solo uno más de los muchos medios de que dispone un administrador para ejercer su liderazgo. En quinto, cada tarea y situación requiere de un enfoque específico de administración. La autoridad y la estructura pueden ser eficaces para ciertas tareas, como quedó demostrado en la investigación realizada por John Morse y Gay W. Lorsch. Estos autores señalan que diferentes enfoques son eficaces en situaciones diferentes. Así, la empresa productiva responde a los requerimientos de tareas de ciertas personas en particular y de una situación determinada.

Del Logro

El de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.

- De poder. - hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
- De afiliación. - las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Necesidades del Logro

David McClelland y John Atkinson creían que gran parte de la conducta humana se podía explicar en términos de una sola necesidad: la necesidad de logro, que se podrían definir como un deseo de tener éxito en actividades que impliquen un nivel de prestigio o en actividades en las que se pueden definir claramente el éxito y el fracaso. Serían tareas de logro, por ejemplo, jugar a los bolos, hacer test o buscar un empleo. Atkinson y McClelland desarrollaron una teoría de la

conducta de logro, y en colaboración con diversos colegas, realizaron gran cantidad de investigaciones sobre la misma. Un repaso de los elementos de esta teoría y de la investigación relacionada con ella, así como una discusión sobre la manera de desarrollar la necesidad del logro, pueden proporcionarnos un nuevo enfoque de la motivación humana.

Elementos de la necesidad del logro. - seguramente todas las personas tienen necesidades de logros y miedo al fracaso o necesidad de evitar el fracaso. Se supone que la intensidad de estos dos elementos es diferente en cada sujeto. En muchos individuos el primero es más intenso que el segundo. A estos sujetos se los denomina personas con alta necesidad de logro. En otros sucede el contrario, y se les denomina personas con bajas necesidades de logro. La teoría de las primeras postula que tiene que correr riesgos moderados. Las segundas elegirán, en general, tareas en las que el éxito sea casi seguro o en las que el fracaso sea lo más probable y se pueda achacar fácilmente a la dificultad de la tarea. Se supone también que las personas con alta necesidad de logro emprenden más tareas que con llevan un riesgo moderado de fracaso que las personas con baja necesidad de logro.

En un principio la necesidad de tener éxito se medía basándose en una serie de dibujos y preguntas. Siguiendo un procedimiento que, en cierta forma, era bastante popular en aquel tiempo, McClelland se sirvió de un conjunto de dibujos y preguntas para obtener expresiones imaginativas de la opinión de las personas. De acuerdo con la forma en la que los individuos describan los dibujos y contestaban las preguntas del tipo de "¿Qué es lo que ocurre?" y "¿Por qué cree que pasa eso?", McClelland decidía si la persona se sentía atraída por tareas que implicaban éxito o fracaso, o si, por el contrario, las temía una respuesta del tipo de "Creo que la muchacha del dibujo se está preparando para una competición en la que quiere participar" se interpretaría como un enunciado de logro más positivo de la respuesta "Es el dibujo de una muchacha que está

leyendo una carta durante la clase'. De las personas que obtenían una puntuación alta.

Por el contrario, se suponía que las que lograban una puntuación baja tenían una necesidad o motivación de éxito baja. Aunque las series de dibujos empleadas por McClelland, así como las reglas en base a las cuales puntuaba las interpretaciones que hacían los sujetos, siguen utilizándose en la actualidad, los psicólogos elaborando cuestionarios escritos para medir la necesidad de éxito y la necesidad de evitar el fracaso. Se da por supuesto que ambas son características de la personalidad. Otros factores relacionados con las tareas de logro es la probabilidad de tener éxito y el valor del éxito en una tarea. Estos factores varían en función de las situaciones y ayudan a determinar la conducta de logro de una persona. Los experimentadores suelen manipular estos dos factores para intentar comprender mejor que es lo que motiva a personas con diferentes niveles de necesidad de logro.

La Teórica de La Motivación Higiene.

Concluyo que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo persona creo que se refiere a que a veces la gente no está satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores, pero no necesariamente causan motivación a los empleados.

Teoría Exceptiva

Una persona tiene expectativas y busca cumplirlas, el hecho de cumplirlas y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ellos.

De La Equidad

La teoría de la equidad se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

Del Establecimiento de Metas

La teoría del establecimiento de metas sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provoca en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Del Reforzamiento

Las teorías del reforzamiento, asociadas a B.F Skinner y otros autores, reciben también a veces el nombre de modificación de la conducta o condicionamiento operante. Estas teorías no utilizan el concepto de un motivo a proceso de motivación. Por el contrario, se ocupan de cómo las consecuencias de una acción pasada influyan en las acciones futuras en un proceso cíclico de aprendizaje.

Según esta perspectiva la gente actúa en cierta forma porque en el pasado aprendió que ciertas conductas se acompañaban de resultados agradables y que otros se asociaban a resultados desagradables. Puesto que el hombre generalmente prefiere el primer tipo de resultados, tiende a evitar las conductas con consecuencias desagradables. Por ejemplo, las personas suelen obedecer la ley y las ordenes legítimas de un gerente, porque han aprendido en casa y en la escuela que la desobediencia acarrea un castigo.

Los Enfoques De Sistema y De Comportamiento

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primero los objetivos del sistema y examinarlas continuamente y quizás, redefinirlos a medida que se avanza el diseño, Tanto los enfoque sistémicos, así como el individualismo metodológico representa dos corrientes de análisis de los hechos sociales, particularmente de los económicos,

que han ganado terreno como programas de investigación, por la amplia gama de fenómenos y variables que son capaces de abordar y por la elegancia de sus teorías, dotadas de un fuerte poder heurístico y hermenéutica.

No obstante, como es previsible, están sometidos a limitaciones epistemológicas, con consecuencias prácticas que se traducen en la imposibilidad de enriquecer los análisis. Por esta razón, a menudo ambos enfoques son presentados como opuestos y rivalizando en términos de cual provee mejores explicaciones, cual se desarrolla sobre una base empírica más sólida. Normalmente se las asocia con presupuestos ideológicos de viejo y nuevo cuña; así, los enfoques sistémicos están vinculados a posiciones de izquierda, mientras que al individualismo metodológico se le relaciona con la corriente neoliberal y el mainstream de la economía, que ha pasado a ser sinónimo de análisis convencional. Por desencaminada que pueda parecer la propuesta, existe la posibilidad de integrar ambos enfoques, o, cuando menos, intentar su complementación, vista la riqueza de las realidades sociales que confrontan con sus explicaciones. En este trabajo se sugiere que enfoque como el análisis económico de la conducta humana, la racionalidad estratégica y el neoinstitucionalismo, contienen elementos "sistemáticos" e "individualistas" suficientes para proponernos como eslabones integradores.

Características del Enfoque de Sistemas y de Comportamiento

Las características son las siguientes:

- Interdisciplinario
- Cualitativo y Cuantitativo a la vez
- Organizada
- Creativo
- Teórico
- Empírico
- Pragmático

4.7.2. Definiciones Nominales para Sistemas Generales

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes.

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente.

A partir de ambas consideraciones la TGS puede ser desagregada. Dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales:

- a) Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).
- b) Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente).

En el primer caso. La cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia. . En el segundo, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. Ambos enfoques son c ciertamente complementarios.

Clasificaciones Básicas de Sistemas Generales

Es conveniente advertir que obstante su papel renovador para la ciencia clásica, la TGS no se despega en lo fundamental del modo cartesiano (separación sujeta/objeto). Así forman parte de sus problemas tanto la definición del status

de realidad de sus objetos, como el desarrollo de un instrumental analítico adecuado para el tratamiento lineal de los comportamientos sistémicos (esquema de casualidad).

Bajo ese marco de referencia los sistemas pueden clasificarse de las siguientes maneras:

- a)** Según su actividad los sistemas pueden ser agrupados en reales, ideales y modelos. Mientras los primeros presumen una existencia independiente del observador (quien los puede descubrir), los segundos son construcciones simbólicas, como el caso de la lógica y las matemáticas, mientras que el tercer tipo corresponde a abstracciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos.
- b)** Con relación a su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales, distinción que apunta a destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.
- c)** Con relación al ambiente o grado de aislamiento los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, según el tipo de intercambio que establecen con sus ambientes. Como se sabe, en este punto se han producido importantes innovaciones en la TGS (observación de segundo orden), tales como las nociones que se refieren a procesos que aluden a estructura disipativas, autorreferencialidad, autoobservación, auto descripción, autoorganización y reflexión.

CAPITULO V. EL LIDERAZGO

Introducción

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global: donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el Éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo

El líder como toda persona posee dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el Éxito institucional (Nguyen & Pham, 2023).

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que una persona hace que sea un líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente

interrelacionados Si se entiende la motivación, se apreciará mejor que desea la gente y la razón de sus acciones.

5.1. Concepto e importancia

Concepto

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956). Lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo: dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten cualidades del liderazgo serian irrelevante.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de

diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato e Idalberto (1993) destacan lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis al escribir sobre liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del Liderazgo

- a) Es importante poseer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- d) Por lo contraria muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Liderazgo, Poder e Influencia

Si el liderazgo es una influencia interpersonal, conviene aclarar lo que significa influencia. La influencia es una fuerza psicológica, "una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra intencionalmente".

Generalmente, la influencia implica conceptos como poder y autoridad, abarca todas las maneras de introducir cambio en el comportamiento de las personas o de grupos de personas. El control se presenta cuando los intentos de influir tienen Éxito, esto es; producir las consecuencias deseadas por el agente que influye. El poder es el potencial de influencia que una persona tiene sobre otra u otras: es la capacidad de ejercer influencia, aunque esto no signifique que esa influencia se ejerza en realidad.

El poder es el potencial de influencia que puede ser o no ejercido. La autoridad (que es el concepto más restrictivo de éstos) es el poder legítimo: esto es, el poder que tiene una persona debido al papel que desempeña o a su posición en

una estructura organizacional En consecuencia, el poder legal es aceptado por la sociedad

5.3. Diferentes enfoques

5.3.1. Enfoque de Trayectoria- Meta Liderazgo

Como otros enfoques de contingencia, el modelo del liderazgo basado en la trayectoria- meta nos ayuda a entender y predecir la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. El modelo, formulado por Martin G, Evans y Robert J representan un enfoque nuevo y renovador.

House y sus colegas han tratado de ampliar la teoría de la trayectoria a identificar las variables que ayudan a determinar el estilo de liderazgo más eficaz. Las dos variables que descubrieron son las características personales de los subordinados y tanto las presiones experimentadas como las exigencias en el lugar de trabajo que han de afrontar.

El estilo de liderazgo preferido por los subordinados dependerá, según House, en parte de sus rasgos personales. Generalmente las personas que piensan que su comportamiento influye en el ambiente optan por un estilo participativo. Los que creen que los acontecimientos se deben a la suerte o al destino tienden a considerar más idóneo el estilo autoritario.

Enfoque del Camino -Meta para la Eficacia del Liderazgo

La teoría del camino-meta postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en una gran variedad de situaciones. Tal como lo expresó Robert House, esta teoría se basa en varias teorías sobre la motivación y el liderazgo de otros investigadores.

Es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son:

- a) Las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades.
- b) Las condiciones de trabajo incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- a) En la conducta propia del *liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.
- b) El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.
- c) El *liderazgo instrumental* ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- d) El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Este enfoque propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción. Otra propuesta del enfoque es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos (esto es, motivador para ellos) siempre y cuando 1) haga depender la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz y, 2) favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definir puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo en la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo,

incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

El enfoque del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa

Características Del Liderazgo

Entendemos el líder por las siguientes características:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primea significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.)
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizado, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.

- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol el grupo, sino se presenta dicha posibilidad nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

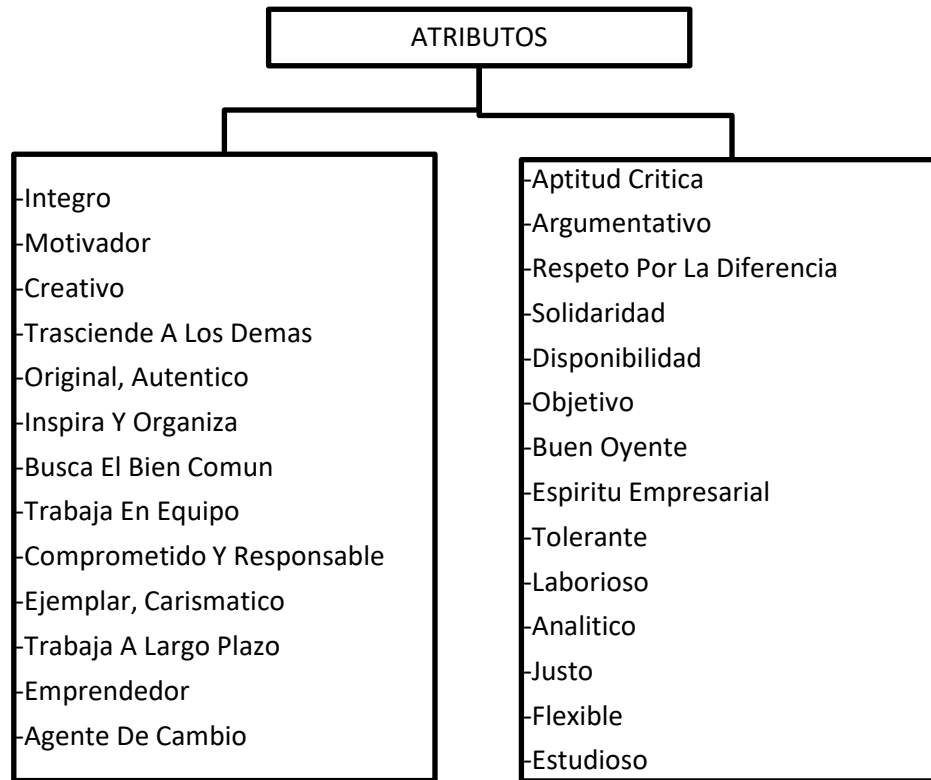


Figura 11. Características y atributos del liderazgo empresarial

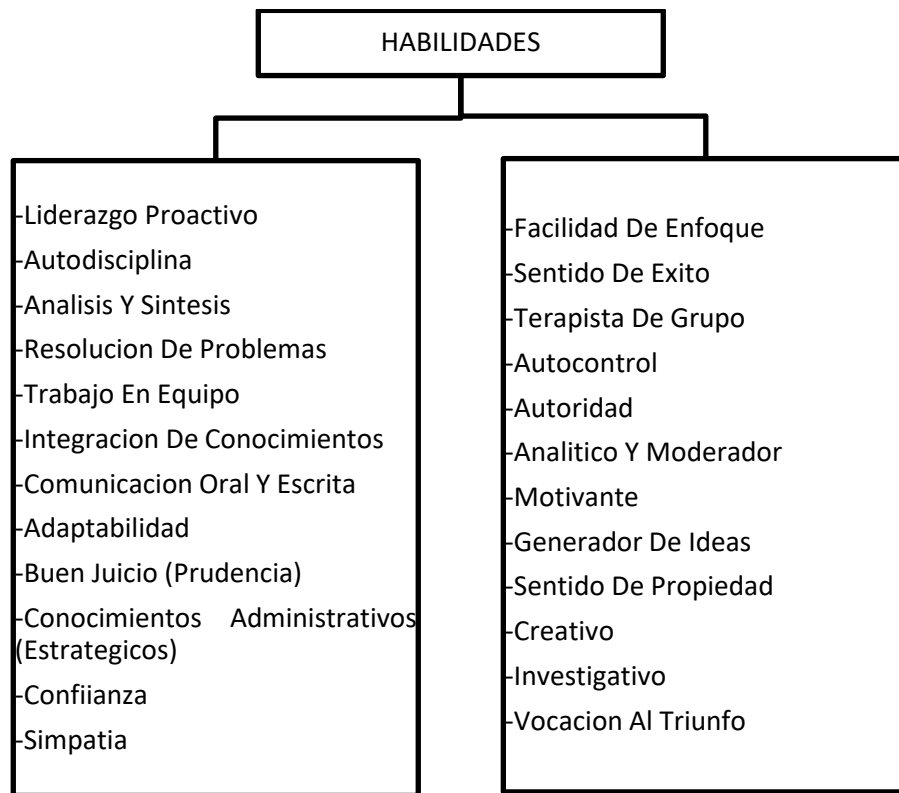


Figura 12. Habilidades necesarias para un buen liderazgo

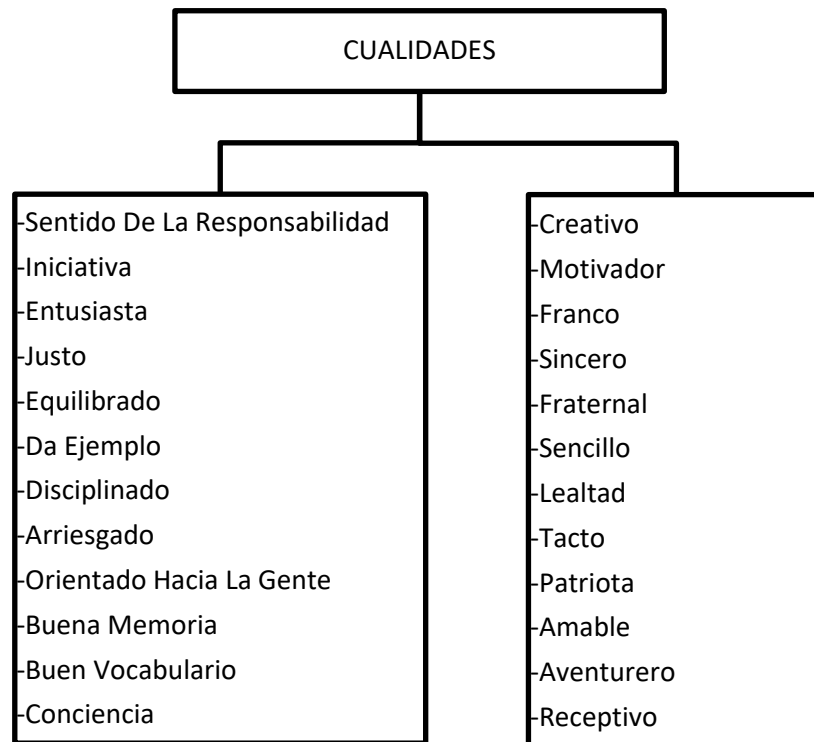


Figura 13. Habilidades requeridas para un buen liderazgo empresarial

Conducta en el liderazgo

La conducta del líder afecta directamente el trabajo y la efectividad de grupo. Los investigadores identificaron modelos de conducta (denominado estilos de dirección) que permitía que los líderes influyeran eficazmente sobre otros. La consideración sobre la conducta del líder presenta un reto a la teoría de que los líderes nacen, no se hacen

5.5.1. El Liderato Carismático

Destaca la conducta simbólica del líder, con visión del futuro y comunicados que inspiran, comunicación sin palabras, que invoca los valores ideológicos, que estimula intelectualmente a sus subordinados, demuestra confianza en sí mismo y en sus afiliados, y las expectativas del líder para el sacrificio por parte de sus subordinados y el cumplimiento más allá del deber (Sundararajan & Gupta, 2023).

5.5.2. Liderato de Directrices (Teoría de Camino-Meta)

Proporciona las directrices que los empleados han de seguir sobre lo que debe hacerse y cómo hacerlo, asignando el trabajo, y manteniendo las normas de cumplimiento.

5.5.3. El Modelo de Contingencia de Friedlers (Teoría Circunstancial)

La actuación de un líder depende de dos factores relacionados entre sí: el gradual que la situación otorga dominio e influencia al líder y la motivación básica del líder (motivado por la tarea o motivado por la relación).

5.5.4. Teoría de Hersey y Blanchard de Liderato Circunstancial

La conducta del líder eficaz depende del nivel de afrontamiento de los subordinados del líder. El afronte se define como hasta qué punto una subordinada posee la destreza y buena disposición para completar una tarea. Hay cuatro categorías: el capaz bien dispuesto, el capaz mal dispuesto, el incapaz bien dispuesto, el incapaz mal dispuesto. El estilo de dirección debe

seleccionarse basándose en el afrontamiento. Los cuatro estilos son delegación, participación/apoyo, persuasión/enseñanza, ordenar y dirigir.

5.5.5. Modelo de Liderato Substituto de Kerr y Jeraier

La clave para mejorar la efectividad de dirección es identificar las características La circunstanciales que puede sustituir, neutralizar, a mejorar el impacto de la conducta del líder.

5.5.6. Modelo de intercambio de Líder Participante

Se basa en la suposición de que los líderes establezcan relaciones singulares de uno a uno con cada uno de los participantes bajo su responsabilidad. Hay dos tipos distintos de relaciones de intercambio de líder-participante. Una es el intercambio dentro del grupo, donde los líderes y los subordinados establecen una sociedad caracterizada por la influencia recíproca, confianza mutua, el respeto y aceptación, y un sentido de suerte común. El otro es el intercambio fuera del grupo donde se caracterizan los líderes como inspectores que no crean un sentido de confianza mutua, respeto o de suerte común.

5.5.7. Liderato Participante (Teoría del Camino Meta)

Consultando con los empleados y considerando en serio sus ideas al tomar decisiones.

5.5.8. Teoría del Camino Meta (Circunstancial)

Destaca cómo los líderes influyen las expectativas de los subordinados. La conducta del líder es aceptable cuando los empleados la ven como una fuente de satisfacción en el futuro. Esta teoría incluye cuatro estilos de liderato, a saber, liderato de directriz, liderato sustantivo, liderato participante y liderato encaminado a los resultados.

Liderato de Servicio

Pone de relieve el servicio incrementado a los demás en lugar de a sí mismo. Los grandes líderes actúan como sirvientes, anteponiendo las necesidades de los demás, con prioridad a las propias.

Substituto de Liderato

Los empleados se guían más por su propia iniciativa que por las directivas del supervisor.

Liderato Sobresaliente

Faculta a los subordinados actuando como maestro e instructor en vez de actuar como un dictador y autócrata. Los subordinados reciben estímulo para que piensen productivamente.

Liderato que Respalda (Teoría Camino Meta)

Demuestra su interés en el bienestar y necesidades de los empleados, siendo amistoso y accesible, y tratando a los obreros como iguales.

Teoría de las Características

Los líderes nacen, no se hacen. Un rasgo de líder es una característica física o de personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de los seguidores. Cinco rasgos diferencian a los líderes de los seguidores: inteligencia, dominio, confianza en sí mismo, medida de energía y actividad, y conocimientos pertinentes a la tarea.

5.6. Propuestas de contingencias del liderazgo

Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se vive al interior de la organización y del grupo de trabajo. Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- a) La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.

- b) La estructura del trabajo; el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- c) La posición de poder de la líder identificada como las atribuciones, influencia y el estatus derivado del propio cargo.

La valorización de estos factores se realiza a partir del líder, es decir, de que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas.

Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

5.6.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL o CARISMATICO

Una tercera área creciente se centra en personas que ejercen un impacto excepcional en sus organizaciones. A esas personas se les llama líderes *carismáticos o transformacionales*. El reciente interés por esa clase de líderes parece provenir de dos fuentes, por lo menos. En primer lugar, muchas compañías grandes (entre ellas las que siempre han tenido gran éxito, como la American Telephone and Telegraph, la IBM, la General Motors) emprendieron hace pocos programas que requieren alto grado de cambio que debe lograrse en periodos cortos. Esos cambios son tan profundos y generales que a menudo reciben el nombre de "transformaciones", y se ha dicho que los líderes transformacionales se necesitan para que esas empresas tengan éxito en su cometido.

Un segundo factor que estimula el aumento del interés por el liderazgo transformacional es la intuición de que la teoría del liderazgo está perdiendo de vista al líder. El líder (como persona) ha ido perdiendo importancia en la teoría, a medida que éste abandona el intento de identificar los rasgos innatos de los líderes y empieza a estudiar los papeles y conductas de los líderes y gerentes, analizando además la situación del liderazgo, las tareas y los seguidores.

Los líderes transformacionales motivan a hacer más de lo que inicialmente se debe hacer, al incrementar el sentido de importancia y el valor de las tareas, al lograr que olviden sus seguidores los intereses personales por amor al equipo, a la organización o a otra entidad más grande y al aumentar el nivel de necesidad a otras de nivel superior, entre ellas la autorrealización.

House afirma que los líderes transformacionales pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior ("trascendente") que atrae el compromiso y las energías de los seguidores. Procuran crear una imagen de éxito y competencia y poner ejemplos, Con su propio comportamiento, de los valores que sostienen. También comunican grandes expectativas al desempeño de sus seguidores y la seguridad de que corresponderán a ellas.

Liderazgo Transaccional

Los líderes transaccionales identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones por tareas organizacionales instauran una estructura organizacional premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Grupos y equipos de trabajo

Un equipo es una forma de organización del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la

gestión de una institución o empresa. Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el auto desarrollo mediante la propia experiencia.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional. El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Conceptos y aplicaciones

Existen múltiples definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo. En la literatura consultada, se destaca que, con frecuencia, estos términos se emplean de manera análoga e indistintamente. Entre las definiciones existentes sobre qué es un equipo, pueden citarse:

"Es una forma específica de grupo de trabajo que se organiza y dirige de manera diferente a la empleada para otros tipos de grupos formales, pero no reales. Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso.

Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección".

"Es un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad"

"Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan competencias en función del cumplimiento de una meta común".

Ahora bien, qué se entiende por un grupo de trabajo:

"Es un conjunto de dos o más personas que interactuar con interdependencia para alcanzar objetivos comunes".

"Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades".

"Conjunto de personas que interactúan, son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo".

"Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia su cumplimiento. Los miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. Por el contrario, los de grupos informales son alianzas no estructuradas desde el punto de vista formal y las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal"

Un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no cualquier grupo. En ocasiones, los individuos utilizan los grupos para lograr fines personales o para protegerse mutuamente. Cuando se encuentra un colectivo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización, se está en presencia de un equipo.

Muchos autores plantean que, para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa “trabajo en grupo” pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace “trabajo de grupo”

Tanto los grupos como los equipos de trabajo presentan características propias, tal como se aprecia en la *tabla 1*.

Tabla 1. Características entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectivo
La formación de grupos de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo
Enmarca su acción dentro de su objetivo global de la organización	Dentro del marco del objetivo global de la organización se autoasignan propósitos y metas respectivas
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros
El liderazgo colectivo se considera algo inevitable o incluso o un mal necesario	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva

Se encuentra centrado principalmente en las tareas	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros
No reconoce diferencia de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros	Se reconoce e incorporan las diferencias como una imposición o capital del equipo

Fuente: Elaboración Propia

Características de los grupos de trabajo

Entre las características esenciales de un grupo de trabajo, pueden referirse:

a) Composición del grupo

Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.

b) Normas

Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

c) Funciones

Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición.

Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.

d) Estado

Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.

e) Cohesión

Es la fuerza que integra grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Elementos de cohesión

❖ Tipos de cohesión

La cohesión de un texto viene determinada por los marcadores formales de relación entre las partes de este. Las relaciones de cohesión más importantes son: referencia (relaciones entre un segmento del discurso y otro que está en el mismo texto o fuera de él), sustitución, elipsis, y relaciones léxicas (por ejemplo: sustitución de palabras pertenecientes a un mismo campo semántico).

❖ Condiciones de la cohesión

La cohesión es esencial en la estructuración de un texto, aunque por sí misma no constituye el mismo. Todo texto viene determinado por la cohesión interna y la externa. La estructura semántica externa e interna y la estructura formal son lo que crean “el todo” del texto.

❖ La cohesión oracional:

- La cohesión léxica: se puede dar mediante: repetición léxica, sustitución sinonímica, relaciones semánticas entre términos (hiperónimos, antónimos, derivados “la zapatería donde compro mis zapatos” preformas o asociaciones).

- **Los relacionantes:** es la cohesión mediante preformas: por ejemplo, la sustitución mediante pronombres (elementos sustitutorios que evitan la repetición del nombre: "Juan las compró").
- **Otros elementos de cohesión:** los artículos, los correlativos y distributivos (unos...otros...), y los elementos pragmáticos o del contexto de la situación comunicativa.

5.7. Ciclo vital de los documentos

- ¿En qué condiciones se puede hablar de que el documento interesa al archivo?

Hasta la segunda mitad del siglo XX aproximadamente, se consideraba que los archivos servían principalmente o casi exclusivamente a la investigación histórica, de ahí que la naturaleza de los documentos conservados iba a estar determinada por tal interés y que se definiera como documentos de archivo aquellos que reunían las condiciones para su conservación permanente, independientemente de las circunstancias de su origen, producción y circulación en el marco de la gestión de las instituciones o de la actuación de los individuos en carácter de personas jurídicas.

El criterio moderno ha establecido que, conforme con la naturaleza de los documentos en cuanto a su origen funcional dentro de una estructura administrativa y el consiguiente potencial de servicio hacia la entidad productora, corresponde dar a los documentos un tratamiento adecuado desde su mismo origen, por lo cual el archivo debe intervenir en la creación misma de los documentos; ahí es necesario estudiar y conocer minuciosamente los detalles de cada etapa que afecta a la existencia de documentos.

Se necesita establecer lo que es el movimiento documental, para lo cual se definen determinadas etapas que no se limitan a las circunstancias en las que el documento es generado y comienza a cumplir los fines por los cuales es concebido, sino que se remontan desde el mismo momento en que el

documento es ideado, hasta las últimas instancias, en las que se decide si el documento va a ser conservado en forma permanente o si se va a proceder su destrucción material.

Consideramos entonces una serie de etapas en lo que es la vida de un documento, a la cual denominamos "Ciclo Vital de los Documentos". Con ello hacemos referencia o que existe una semejanza o, similitud entre el desenvolvimiento de un documento de archivo y lo que es la vida humana. Así como en el hombre existe una gestación, un nacimiento, crecimiento, una vida y después la muerte, los documentos siguen un camino similar.

Distintos autores dan denominaciones diversas a las etapas, pero en General se puede considerar las siguientes:

- Etapa activa
- Etapa inactiva
- Etapa intermedia
- Etapa de conservación permanente
- Etapa informática

5.7.1. Evolución de los grupos a equipos efectivos

La formación de equipos de trabajo es un imperativo del mundo actual, ya se trate de la actividad empresarial o de la administración pública. La Educación Superior deviene eco multiplicado de esta necesidad, pues trascendiendo su funcionamiento interno y los procesos de enseñanza aprendizaje asociados a profesores y alumnos, amplía su campo cada vez más a la actividad extramuros.

Para lograr la formación de profesionales comprometidos con la sociedad se requiere la participación y la interacción de todos y esto sólo puede lograrse generando el cambio de los grupos formales a equipos de trabajo, lo que es válido para cualquier sector de la sociedad y tiene en la comunicación un eje transversal imprescindible.

El fundamento teórico del proceso lo constituyen la ingeniería de formación en dirección y el método de interacción a través de las técnicas de discusión por desarrollo, como enfoque básico de comunicación.

Una experiencia de diez días de intensa actividad interactiva, creando espacios de comunicación formal e informal en un proceso docente demostró que entre todos pueden lograrse el enfoque educativo mediante comunicación que contiene: la educación como proceso de diálogo y transformación basada en el privilegio de lo colectivo, la creatividad, la interacción e interdependencia, la contextualización, la interdisciplinariedad, generando salidas de proceso con elevada calidad y acorde a las necesidades de cada sociedad específica.

Una vez definida la importancia de las acciones de formación para crear equipos de trabajo, con el manejo de las herramientas de dirección y acciones de comunicación apropiadas, se abordaron los elementos esenciales considerados en cada fase y su desarrollo.

FASE I: PLANIFICACIÓN. Diseño metodológico.

FASE II: ESTRUCTURACION. Elaboración del Guión pedagógico.

FASE III: EJECUCION. Tránsito de grupos a equipos a través de la autovaloración individual y la valoración colectiva.

FASE IV: EVALUACION. Generación de soluciones por los equipos de trabajo.

Nos corresponde en esta segunda entrega, abordar las Fases III y IV que aparecen explicadas a continuación:

- FASE III Tránsito de grupos a equipos a través de la autovaloración individual y la valoración colectiva.

El colectivo integrado por treinta miembros declaró treinta y cuatro expectativas, el 82% de ellas asociadas a aplicación concreta en el trabajo y las relaciones interpersonales, con énfasis en la comunicación. Este colectivo fue subdividido en seis grupos de trabajo constituidos por la vía de numeración

continua y agrupación por números, que constituyó la garantía de no integración por afinidad o áreas específicas de trabajo que inicialmente se produce entre integrantes de diferentes procedencias.

Se declaró el objetivo de ejecutar el tránsito de los grupos a equipos de trabajo, y por consenso fue establecida la denominación de los equipos, asumiendo cada uno de ellos el nombre que definiría su identidad.

En el orden temático fueron planteados los conceptos de grupos y equipos y las fases de tránsito: conocimiento, organización, integración, maduración, que soñarían de base para el análisis de la transición.

5.7.2. Etapas de Desarrollo de los Grupos

- Etapas
- Características
- Función
- a) Conocimiento.
 - Individualista, (expectativas)
 - Difuso, (recién formado, interacción inestable)
 - Recelo (propósitos personales ocultos)
 - Manifiestan estereotipos de acuerdo con procedencia
 - Evasión de los conflictos
 - Comunicación incompleta y entre pocos integrantes
 - Formación del grupo.
- b) Organización
 - Identificación de los objetivos del grupo, con predominio de objetivos personales
 - Delimitación de roles aun cuando se intercambien. Asunción de riesgos en los planteamientos
 - Afectación en la comunicación (Se exponen ideas y se trata de convencer a los otros algunos no oyen)
 - Débil identidad, Construcción del grupo.

c) Integración

- Predominio de los objetivos del grupo
- Integración, aumento del sentimiento de pertenencia
- Sentido colectivo (los miembros controlan su ego)
- Mejora la comunicación y la cooperación
- Lucha por la identidad del grupo
- Trabajo del grupo o Institucionalización

d) Maduración

- Objetivos son colectivos (todos los miembros los hacen suyos)
- Alto sentido de pertenencia
- Total, confianza mutua
- Elevado nivel de comunicación y cooperación
- Identidad reconocida. Maduración del enfoque colectivo
- FASE IV Generación de soluciones por los equipos de trabajo.

Los cambios generados en los grupos las llevaron a constituirse en equipos, en correspondencia con la adquisición de características tales como:

- La autonomía en la decisión y operación
- Acción multifuncional de los miembros
- Campo de acción que abarcó las recomendaciones y la toma de decisiones dado el nivel jerárquico de los participantes
- Promotores de cambio con elevado nivel de compromiso
- Desempeño medido por el producto final generado en el curso, con proyecciones de aplicación a comprobar en fases posteriores
- Perfeccionamiento continuo de los procesos de comunicación individual, de cada equipo y entre ellos.

5.7.3. Características de los equipos efectivos

Un propósito claro (una visión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados)

- Informalidad (informal, cómoda, relajada)
- Participación (muchacha discusión, y se anima a todos para que participen)
- Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación)
- Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, allana ni reprime el conflicto)
- Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones)
- Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas)

Círculos de calidad

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Definición

Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

Los Círculos de Calidad

La popularidad de los Círculos de Calidad se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos

En otras palabras, los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro de ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre.

5.7.7. La misión de un círculo puede resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura de este.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

- PROCESO: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.

a) Identificación de problemas

Estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones. En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

b) Explicar

En una exposición para la Dirección o el nivel gerencial, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad. El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

c) Ejecución de la solución por parte de la organización general

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

d) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

5.8. Simulaciones

La complejidad creciente de la tecnología y del mercado, junto con la necesidad de tomar decisiones informadas de forma ágil sabiendo los resultados probables de nuestros actos, ha dado lugar a la aparición de numerosos simuladores. Otros fenómenos de gran complejidad como la meteorología o la física nuclear hacen necesario el uso de simuladores para poder predecir su comportamiento, especialmente en situaciones inusuales o peligrosas.

El concepto simulación está íntimamente ligado al de modelo que es el núcleo de cualquier simulación. En nuestro contexto una simulación es la ejecución (habitualmente computarizada) de un modelo que reproduce el comportamiento de un sistema sometido a con gesto que para nosotros es de asentimiento (Zhang, Li, & Wang, 2023). Los extranjeros que no compartan tales símbolos se sentirán desconcertados o provocarán confusión con los habitantes de esos países. Los malentendidos también pueden resultar de diferencias más sutiles en la mutualidad. El gerente que pide varios subordinados "trabajar hasta tarde" puede ocasionar mucha confusión si cada empleado interpreta por su cuenta lo que significa "tarde". También los gestos pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. El obrero en una fábrica ruidosa puede señalar a un compañero de trabajo quiere que se apague una máquina, haciendo con la mano un gesto de u; en su garganta Si uno se presenta ante un oficial de policía y hace el mismo gesto, cabe esperar una reacción muy distinta. Incluso fruncir el ceño tiene varios significados: en un contexto puede expresar sorpresa y en otro escepticismo.

Mensaje

El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse las palabras escritas se

pueden leer: los gestos pueden verse o sentirse. Tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza. Un ademán puede comunicar una serie de mensajes de lo más diverso, según el número de dedos extendidos.

Los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremo importantes, dado que a menudo son más honestos o significativos que los mensajes orales o escritos. Por ejemplo, el gerente que frunce el ceño mientras dice "Buenos días" a un empleado que llega tarde está comunicando claramente algo más que un saludo cortes.

Canal

El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras), con frecuencia, es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz; y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje. Una conversación telefónica será un canal inapropiado para transmitir un diagrama complejo de ingeniería, sería más idóneo el correo expreso nocturno. Las necesidades y exigencias del receptor también han de tenerse presentes al seleccionar un canal. Así, un mensaje extremadamente complicado debería transmitirse en un canal que permita al receptor referirse a él varias veces.

Aunque los gerentes tienen una serie muy amplia de canales a su servicio, no siempre pueden utilizar aquel que sea más eficaz. Sus elecciones pueden estar guiadas por el hábito o la preferencia personal. Una persona usará el teléfono porque quizá le disgusta escribir; otra continuará empleando memorandos escritos a mano pese a que el correo electrónico sería más eficiente. Ambos modos son apropiados en ciertas circunstancias, por lo cual el gerente habrá de tomar decisiones individuales en cada caso. ¿Cómo se selecciona el canal más adecuado? La comunicación escrita y la gráfica, como los memorándums, informes, cartas y bosquejos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente. La comunicación por teléfono y la comunicación oral y personal

ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal apropiado, los gerentes deberán decidir si lo más importante es la claridad o la retroalimentación. Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones.

Receptor

El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los miembros de una organización; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad de receptor. Por ejemplo, un ingeniero que trabaja en una compañía productora de micro-procesadores posiblemente tenga que evitar el uso de términos técnicos en una comunicación con alguien del departamento de publicidad, por el mismo motivo, el miembro del departamento de publicidad seguramente advertirá que a los ingenieros no les interesan las comunicaciones referentes a asuntos demográficos. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor, pero éste no lo entiende.

Decodificación (descifrado)

La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada de receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y la mutualidad del significado con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

Se presenta un problema de decodificación cuando un gerente pregunta a un subordinado si le gustaría trabajar horas extras un fin de semana. Hay otros empleados disponibles para realizar el trabajo. Pero el supervisor piensa que aquél a quién ha escogido apreciará la oportunidad de ganar un poco más de dinero. El subordinado había hecho planes para el sábado, pero interpreta como una orden la oferta del supervisor y cancela sus planes para trabajar el fin de semana. Por una comunicación deficiente, interpretó el mensaje de gerente con un significado distinto al que éste deseaba darle.

Ruido

El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal (por ejemplo, las malas condiciones meteorológicas pueden distorsionar una señal de radio), pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación.

La necesidad de darle sentido a la comunicación es tan imperiosa que una comunicación difícil e incluso sin sentido es decodificada por el receptor como una afirmación razonable, la cual puede tener un significado totalmente diferente al del mensaje cifrado. Por ejemplo, las instrucciones poco claras sobre cómo realizar una tarea pueden hacer que los empleados "oigan" instrucciones diferentes e incorrectas. Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los gerentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. Puede ser muy cansado escuchar a un subordinado que habla muy quedo en una ruidosa línea de montaje o tratar de conversar en una cabina telefónica. El malestar físico, como el hambre, el dolor o la fatiga, también deben considerarse una forma de ruido, y pueden impedir una comunicación

satisfactoria. El problema empeora con un mensaje que sea excesivamente complejo o poco claro. Sin embargo, un mensaje claro expresado de manera tajante ("Apaga ese radio") puede transmitirse incluso en un ambiente extremadamente "ruidoso".

Retroalimentación

La retroalimentación es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos. Así, una petición directa de un mayor ritmo de producción puede suscitar directamente un gesto de asentimiento con la cabeza o bien, indirectamente una producción sin precedentes o una huelga del sindicato. La retroalimentación es opcional y puede existir en cualquier grado (del mínimo al total) en cualquier situación. En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz. Por ejemplo, la retroalimentación anticipada permitirá a los gerentes saber si sus instrucciones han sido entendidas y aceptadas. Sin ella, posiblemente un gerente no sepa (hasta que sea demasiado tarde) si las instrucciones fueron recibidas y realizadas con exactitud.

5.9. Normas y principios

Con un cuadro cerramos este apartado. Este cuadro dará razón no solo de las relaciones entre tres instancias del ejercicio profesional y los tres principios respectivos, sino también de las desviaciones cuando se atropala uno de los 3 principios marginando a los otros dos.

Tabla 2. Normas y principios profesionales, del cliente y sociedad

Principios	Instancia	Desviación
• Beneficencia	Profesional	Paternalismo vertical (el profesional ayuda sin considerar la opinión del cliente)
• Autonomía	Cliente	Individualismo solipsista (el cliente impone de manera arbitraria su opinión)
• Justicia	Sociedad	Colectivismo totalitarista (la autoridad "impone el bien", afectando los intereses y la libertad de algunos)

Fuente: Elaboración Propia

5.10. Métodos

Técnicas de comunicación

- Diferentes métodos para difundir el mensaje
- Arriba Comunicación Soluciones
- Entretener Cuentos Juegos de rol
- Audiovisuales
- Fotos Transparencias
- Pantallas Combinar Pie de página

Muchos de los métodos funcionan tanto para adiestrar activistas como para activar comunidades.

Las siguientes son descripciones de varios métodos de comunicación. Debe considerarlos todos. Pruebe con los que vea más prácticos Busque siempre formas nuevas y creativas de comunicar.

Recuerde que cuando anima a sus participantes a colaborar (en lugar de sólo escuchar o mirar) es probable que pongan más atención, que retengan más información y que aumente su autoestima y su confianza en sí mismos

Sesiones de resolución de problemas

Haga una reunión con los miembros de la comunidad. En la reunión, pida a los miembros que sugieran soluciones a problemas comunitarios. Esta no es una sesión firmemente estructurada como una de Tormenta de ideas. Deje que los miembros sugieran varias posibilidades de solución.

Procure que sean prácticas, evite los deseos imposibles. Si un miembro sugiere una solución que exija que otra persona haga o proporcione algo, señale que ni usted ni ellos tienen ningún control sobre los demás. Las soluciones tienen que ser cosas que ellos puedan hacer, no otros. Anime a los más callados a hacer también sus sugerencias.

Entretenimiento público

Cuando quiere llevar a cabo una reunión comunitaria muy numerosa (incluyendo las concentraciones a la que acuda la mayor cantidad de gente posible, quizá le ayude organizar ciertos entretenimientos. Las asociaciones culturales locales, como grupos de danza, coros, tambores, grupos de teatro o de marionetas, son una fuente ideal para proporcionar este entretenimiento.

Organizando un espectáculo atraerá más miembros de la comunidad al acontecimiento, y así participarán también en las sesiones más serias que se hayan programado. Es más, muchos de estos grupos de aficionados tienen en su repertorio presentaciones que ilustran los principios y temas que, como activista, quiere abordar con los miembros de la comunidad.

Quizá otros acepten trabajar con usted escribiendo nuevos guiones, argumentos y canciones en relación con las materias que quiere presentar. Algunos de estos grupos estarán intentando profesionalizarse y agradecerán la oportunidad que les brinda, y cobrarán honorarios más modestos que otros grupos profesionales.

Aunque le recomendamos que los presente en ocasiones distintas al calendario de reuniones comunitarias públicas, puede serle útil interesante incluir estos

grupos en los talleres de adiestramiento que organice para activistas. La puesta en escena de los temas ayuda a sus participantes a retener los conceptos después de las reuniones o los talleres

Proverbios y cuentos

Los proverbios y los cuentos son útiles en la comunicación, tanto para adiestrar como para movilizar. Ilustran los principios, temas e intereses que surgirán en la organización de comunidad y en el adiestramiento de activistas

Juegos de rol

En muchos puntos de este sitio web se argumenta que la participación es uno de los mejores métodos de aprendizaje, sino el mejor.

Los juegos de rol es un método de comunicación que permite a los participantes asumir el papel de diferentes ejecutantes en situaciones comunes de los procesos de potenciación.

Lo que sugerimos es que el método es conveniente tanto para el adiestramiento de activistas como para la movilización de comunidades. A los participantes se les asignan diferentes papeles en situaciones específicas. Puede escribirles un guión, pero es más efectivo si los participantes (componen el diálogo conforme va surgiendo) o se improvisan toman algo de tiempo para pensar en lo que van a decir.

Medios audiovisuales

Hay varios tipos de máquinas eléctricas y electrónicas que pueden resultar útiles para mejorar la comunicación. Entre las más antiguas, están las películas de diapositivas y las fotografías para proyectores. En general, estas serán más útiles para reuniones de grupo en sitios cerrados, y menos para grandes reuniones en el exterior. Por lo tanto, serán más aplicables al adiestramiento de activistas y reuniones con la ejecutiva comunitaria que a las grandes reuniones comunitarias de los métodos de movilización. Uno de los grandes problemas es

que esta tecnología se va quedando obsoleta (sustituida por tecnología audiovisual digital) y es difícil de encontrar en países pobres.

Las tecnologías más actuales incluyen películas de video, y (en raros casos) discos compactos DVD. Además, estas tecnologías son más efectivas con grupos pequeños en sitios cerrados.

Para grupos mayores, las películas (de cine) pueden ser más efectivas. No obstante, las películas y los proyectores no se consiguen fácilmente, y no son baratos por lo que pueden ser más fáciles de conseguir para las agencias internacionales que para los departamentos gubernamentales o las ONG locales de los países pobres... Los aparatos diseñados para proyectar pequeñas imágenes en pantallas, como los videos o los ordenadores, son aún más caros y probablemente se salen del presupuesto de las agencias más humildes.

Fotografía y video

Pueden usarse fotos para ilustrar los principios, así como dibujos, croquis y recortes. Si tiene la capacidad técnica, puede mejorar tanto la movilización comunitaria como el adiestramiento de activistas haciendo un revelado rápido, y usando fotos en las que los propios participantes se reconozcan. Por ejemplo, puede elaborar un libro de fotos de los participantes representando un guión que desarrollen como parte de una sesión de juegos de rol. Se les puede mostrar y utilizarlo para estimular los debates en el mismo taller. En el caso de la fotografía digital, ni siquiera necesita revelar la película, puede descargar directamente las fotos de la cámara al ordenador e imprimirlas inmediatamente. Con una cámara de video, puede grabar una sesión de juego de rol (por ejemplo, un activista hablando a los otros participantes como si estos fueran miembros de la comunidad), y luego pedir su apreciación personal sobre las técnicas de comunicación para su autocrítica y corrección. Las películas que se usan pueden borrarse para evitar que las vean personas ajenas al taller.

Transparencias

Si puede conseguir un proyector de transparencias, puede hacer fácilmente a mano guiones improvisados y nota para un taller, dependiendo de la contribución de los participantes. Si dispone de un ordenador, una impresora y transparencias en blanco, puede incluso preparar material durante los talleres.

El material elaborado por los participantes durante las sesiones de grupo puede copiarse en las transparencias y mostrarse con el proyector. Puede mecanografiar e imprimir estas notas, o dibujar los esquemas (como los dibujos en blanco y negro que se utilizan en este sitio) que, almacenados en su ordenador, imprimirlos con las transparencias y tenga mostrarlos a sus participantes.

Cualquier ilustración (fotos, dibujos, diagramas, viñetas y esquemas) pueden fotocopiar en unas transparencias para ser utilizados durante su presentación.

Pantallas de franela

Un medio de comunicación que en la actualidad parece haber caído en desuso, es la pantalla de franela. Le recomiendo que lo utilice. Lo mejor que tiene es que su componente principal, la franela, es normalmente de conseguir en cualquier tienda de telas, y usted fácil mismo puede construir la pantalla. La es una tela suave y tupida se puede conseguir en diferentes colores. Otro trozo de franela se sujetará por sí mismo a la pantalla (no tan firmemente como con velero) y se quitaría con la misma facilidad.

Puede hacer su pantalla con cualquier material plano. Si viaja muy a menudo quizá lo mejor sea un bloc de papel de hoja muy grande. El papel puede usarse con rotuladores en sesiones participativas de adiestramiento para registrar las contribuciones, escribir palabras nuevas o para bosquejar una presentación. Puede cubrir su superficie con un trozo de franela algo mayor que el block, y sujetarla con alfileres por la parte de detrás.

Combinar medios

Piense en combinar: presentaciones audiovisuales, verbales; y, contribuciones participativas de los estudiantes. Esto mejorará considerablemente su mensaje, y contribuirá a una mayor retención por parte de los participantes. Cambie de las presentaciones audiovisuales a las charlas, después haga algunas preguntas que tengan que responder los participantes. Lo más fácil es hacer presentaciones totalmente audiovisuales. Pero esto es para instructores perezosos. Los cambios entre diferentes medios de comunicación mantendrán a los participantes más atentos y concentrados en el tema que quiere explicar. No es necesario usar más de un tipo de presentación audiovisual (pero puede hacerlo si lo desea), pero puede combinar algún medio, explicaciones por su parte y contribuciones de los participantes. No sólo está permitido utilizar más de un medio en una presentación, sino que lo recomiendo encarecidamente.

5.11. Barreras

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor es una barrera para la comunicación. Esas barreras son extremadamente comunes en la vida diaria, y aparecen en una variedad casi ilimitada de formas.

Algunas son problemas evidentes con soluciones claras. Si usted está hablando con un colega y de repente una perforadora de mano empieza a trabajar en la calle bajo la ventana, puede esperar a que termine el ruido o ir a un lugar donde no lo moleste. Otras barreras son mucho más sutiles; hay que ser muy perspicaz incluso para captarlas. Así, un gerente de edad puede sentirse amenazado por un empleado más joven y agresivo y, en consecuencia, tenderá a rechazar las sugerencias bien fundamentadas del joven, quizá sin siquiera darse cuenta de que lo está haciendo.

Aunque menos evidentes, las barreras de este tipo tienen la misma posibilidad de ocasionar problemas que los problemas más conspicuos, como la perforadora a que nos referimos antes. En efecto, podríamos afirmar que los problemas ocultos tienden a ser más perjudiciales por estar a menudo relacionados con las

debilidades del individuo y con sus defensas, de modo que no es posible arreglarlos con la facilidad con que se arregla un teléfono descompuesto. Su solución requerirá mucho tacto, conocimiento de sí mismo y madurez por parte de todos los interesados. Sin importar su fuente, las barreras para una buena comunicación dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con su mensaje. Santos y Oliveira (2023) refieren que los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, y un buen gerente deberá ser capaz de identificar y comprender las barreras para la comunicación que se pueden, presentar en situaciones diferentes: entre colegas, entre subordinado y superior, entre superior y subordinado y entre empleado y cliente. La comprensión de las características generales de las barreras de la comunicación ayudará a los gerentes a mejorar sus propias comunicaciones y resolver los problemas de comunicación con otros.

Las barreras de la comunicación varían en su importancia y en su impenetrabilidad. Rara vez son un bloque total: parte del mensaje suele filtrarse por ellas. En algunos casos, basta que se comunique la esencia del mismo. Un empleado de correos que conoce relativamente poco inglés podrá funcionar bien la mayor parte del tiempo si comprende la diferencia entre "primera clase" y "segunda clase". Si no entiende la parte importante de un mensaje y por equivocación envía un paquete al MIT y no a la IBM, podría haber graves consecuencias en este caso.

Las barreras a menudo se presentan en grupos. Por ejemplo, el empleado de correos podría evitar contestar el teléfono porque le es difícil entender lo que dice la gente. O bien también podría entregarla correspondencia de John Johnson a John Johnson. Al suprimir una barrera (tal vez inscribiendo al empleado en un programa de enseñanza de inglés), podría eliminarse una serie de barreras contra la comunicación eficaz en la organización. A continuación, se mencionan algunas de las barreras más comunes de una buena comunicación.

Percepciones diferentes

Una de las fuentes más comunes de las barreras de la comunicación es la variación individual. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas. Supóngase que un nuevo superior felicita a un trabajador de la línea de montaje por su eficiencia y trabajo de alta calidad. El supervisor verdaderamente aprecia los esfuerzos del trabajador y al mismo tiempo quiere alentar a los otros para que imiten su ejemplo. Sin embargo, sus compañeros de trabajo pueden pensar que el elogio se debe a que ha estado adulando al jefe: su reacción puede ser entonces de burla o bien francamente hostil contra él. El hecho es el mismo, pero las perspectivas de las personas respecto a él varían radicalmente.

La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza. El desacuerdo entre colegas durante una sesión de planeación de un proyecto muy importante puede ser considerado por otros como aceptable e incluso como sano. Si el mismo desacuerdo durante el discurso anual del presidente ejecutivo.

Como señalamos la presencia de nombres o creencias que se cumplen por si mismas reciben a veces el nombre de "efecto de Rosenthal" o, "efecto de Pigmalion"

Ruido

Como ya se indicó, el ruido es cualquier factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación. Desde luego, es poca la comunicación que se realiza en ambientes totalmente libres de ruido. La gente aprende a excluir muchos de los mensajes irrelevantes que recibe; pero algunas veces también queda excluida cierta información importante. El que habla por teléfono en una oficina muy atareada tal vez no escuche el mensaje que su secretaria está dándole desde el otro extremo del cuarto. Al "niño que dice mentiras" nadie le creerá cuando realmente diga la verdad. De manera análoga,

él gerente que considera "urgentes" todas sus órdenes, descubrirá que sus subordinados no reaccionan con prontitud cuando se presenta una verdadera emergencia.

Emotividad

Las reacciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otra y también en cómo influimos en los demás con nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en una atmósfera en que sentimos la amenaza de perder poder o prestigio, podríamos perder la capacidad de valorar el significado de los mensajes que responderemos de manera agresiva. Lo mejor es aprender a aceptar las emociones como parte del proceso de la comunicación y tratar de entender cuándo ocasionan problemas. Si se está tratando con un subordinado que muestra un comportamiento agresivo, inténtese sentir empatía. Hágase que hable de sus intereses y préstele atención a lo que dice. Una vez que se entiendan sus reacciones, se podrá mejorar la situación modificando nuestra propia conducta. En general, es mejor cultivar una atmósfera de racionalidad, de apertura y confianza, alentando a los subordinados a hablar libremente acerca de su persona de sus intereses, pues pueden distorsionar los mensajes o si los demás lo juzgan una persona conocedora, digna de confianza y realmente interesada por el bienestar de los demás.

5.12. Habilidades para escuchar

En el primer año se asigna a todo estudiante un consejero académico (denominado tutor). Es la función del tutor guiar al alumno en la carrera académica. El currículo del primer año se denomina Seminario Socrático y está dividido en dos seminarios. Como su nombre lo indica, es una forma diferente de enseñanza, en la cual tanto estudiantes como profesores se reúnen para aprender.

Es importante que la actitud del estudiante está basada en el hecho de que viene a la USFQ a aprender sobre sí mismo, sobre su entorno y sobre sus

orígenes, que tenga interés en contestar las grandes preguntas de la humanidad: ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis raíces?, ¿qué me ofrece el país? Se busca enseñar las herramientas básicas, se ofrece español, inglés y matemáticas. También se ofrecen otros cursos que introducen al alumno a los distintos colegios de la Universidad. El currículo socrático del primer año es obligatorio para todo estudiante. El año socrático busca despertar en el estudiante interés por el saber. Está dividido en cuatro seminarios de 3 horas semanales cada uno, que se denominan: El Cosmos (A y B), Ser (A y B), El Ser y el Cosmos (A y B), y un semestre de Cultura Gastronómica. Los estudiantes ingresan a los seminarios a través de un sistema aleatorio que escoge a 30 estudiantes que guiados por 3 mentores durante los dos semestres. Además de estos 3 seminarios el estudiante de primer año debe tomar materias adicionales, destrezas como: matemáticas, español, inglés, computación y otros cursos de su colegio. Los seminarios están diseñados para que el estudiante adquiera un amplio conocimiento de la civilización, de su entorno y de sí mismo. Cubren todas las áreas del saber a través de conferencias, talleres y prácticas de campo, presentaciones de artes escénicas, cine y otras formas de expresión.

El primer año se ha denominado "socrático" por la forma de enseñanza. Ya no es el curso "dictado" por el profesor, sino que, en este caso, es el estudiante, y en cierta medida el profesor, el responsable de su aprendizaje. El estudiante debe cambiar su enfoque de ser enseñado al de aprender. Es una visión diferente a la acostumbrada en la mayoría de los establecimientos educativos. El año socrático busca motivar el aprendizaje, mejorar la metodología de enseñanza, cambiar los condicionamientos negativos de la educación formal e informal, e integrarlos al conocimiento de sí mismos y de la sociedad. El año "socrático" se propone motivar a los estudiantes hacia la lectura y el estudio de las diferentes disciplinas que han construido lo que se conoce como civilización. Asimismo, busca que los estudiantes se den cuenta de que ellos y ellas son los protagonistas de su vida. Ellos no son víctimas de un sistema sino hacedores de su destino. Desearíamos formar sabios y no sólo conocedores: personas felices, personas seguras.

Personas positivas, personas en armonía con el medio que las rodea y, ante todo, personas que sean conscientes de sí mismas, conocedoras de sus potenciales y limitaciones.

Además, en el año socrático se busca que el estudiante se haga consciente de que la vida es relación de la persona con su entorno. Con este propósito se organizan una serie de proyectos y programas que integran a los estudiantes a la comunidad San Francisco de Quito.

Aprendizaje Personal

El estudiante que ingresa a la universidad debe tener la actitud de que viene a aprender, y no viene a ser enseñado. La forma de enseñanza en las Universidades está orientada a la solución de problemas presentados en clase para su análisis; sean éstos de áreas sociales o ciencias exactas. Es importante anotar que el número de cursos por semestre es pequeño (cinco cursos regulares y un curso seminario) lo cual implica que el/la estudiante tiene mucho tiempo para el estudio individual. La Universidad cuenta con una Biblioteca y un Centro de Computación suficientes para impulsar la investigación privada, además de los laboratorios especializados.

A través de esta formación se trata de que los estudiantes de las Universidades desarrollen aptitudes tales como:

- Seguridad en la solución de problemas profesionales y personales.
- Responsabilidad sobre sus acciones.
- Actitud de liderazgo.
- Actitud de servicio a sus semejantes.
- Comprensión de los problemas humanos.
- Habilidad para evaluar procesos en el área personal y profesional.
- Habilidad para escuchar y expresarse.
- Responsabilidad social.

- Reconocimiento de la necesidad de paz para el desarrollo de las sociedades.
- Sentido de justicia y ecuanimidad
- Aprender a aprender

Es por esto por lo que el/la estudiante de las Universidades en el momento de su ingreso adquiere por una responsabilidad más, pues él/ella representa con sus acciones a una comunidad que se ha comprometido a formarlo/a; a través de todos sus individuos, profesores y compañeros (as).

Habilidades de retroalimentación

Este formulario está diseñado para documentar un resumen de todas las nuevas formas de evaluación (auto evaluación, de colegas, de los alumnos, y de supervisores).

El supervisor y el profesor deben hacer una cita, reunir, discutir los resultados de las varias formas de evaluación, y completar este formulario en línea. En algunos casos el supervisor directo es el decano mismo, por ejemplo, en el caso de evaluación de los supervisores.

Después de llenar este formulario, el profesor y supervisor debería firmarlo electrónicamente. Después de guardar este documento en línea (electrónicamente), el decano, el supervisor, y la Oficina de Asuntos Académicos va a tener acceso (de varios niveles) a este documento.

Tabla 3. Formulario y fuentes de realimentación en reportes

Profesor	Supervisor Directo
Código de Profesor	Decano Académico
Revisión del Periodo	(Semestres y Años)

Si	No	Auto-evaluación (portafolio)
----	----	------------------------------

Si	No	Formularios Alumnos Percepciones de Profesor y Curso
Si	No	Retroalimentación recibida después de observaciones en el aula
Si	No	Retroalimentación del Supervisor (el supervisor participo y ayudo en la finalización de este reporte)

Nota: Hay cuatro fuentes de retroalimentación que puede informar este reporte. Indica cuales usas recurrentemente.

Habilidades Para Delegar

❖ Importancia

Cada día está más claro que los procesos de aprendizaje y mejora deben pasar por incorporar las distintas experiencias vividas y assimilarlas como hábitos a la propia vida, de tal forma que las capacidades necesarias para el desempeño del cargo que se ocupa en la institución, sea algo natural y propio del individuo. Dicho de otra forma, el objetivo sería que el individuo sea capaz de tomar las decisiones acertadas en todo momento de forma natural.

Este seminario facilita una gama de herramientas que hacen posible que los participantes puedan aprender sobre los factores que influyen en las distintas áreas de sus negocios: comunicándose, gestionando su tiempo, argumentando, negociando, compitiendo, tomando decisiones, alcanzando compromisos y poniendo a prueba sus ideas de manera creativa sin exponerse a los riesgos propios de una gestión. Este seminario responde a los retos que plantea un entorno de cambio progresivamente acelerado, el incremento de la complejidad y el gran desconocimiento de las implicaciones que implica para cualquier organización tomar decisiones sin tener la mínima seguridad de estar optando por la opción correcta. En este contexto, el Seminario busca ofrecer las distintas alternativas para poder dirigir y desarrollar habilidades de jefatura con acierto, de manera efectiva y sobre todo, con un menor margen de incertidumbre.

Objetivos

- Motivar al participante a trabajar en habilidades técnicas como: planificar y establecer metas, pactar, aplicar principios de comunicación efectiva: analizar, organizar y delegar; liderar y coordinar grupos, administrar tiempo y recursos, organizar procesos de producción, poner en práctica proyectos y programas.
- Permitir reproducir situaciones reales a las que el participante se enfrenta en su actividad habitual, tales como: relación empresa-clientes y proveedores; implicaciones en el mercado; negociación; costos operativos, penetración en el mercado, administración de la cartera en riesgo, etc.
- Desarrollar las habilidades para enfrentarse al cambio, el riesgo y la incertidumbre.
- Motivar a la creación de herramientas apropiadas a ser aplicadas de acuerdo a las actividades y procesos

Habilidades Disciplinarias

❖ Disciplina

La disciplina y el respeto mutuo entre profesores, estudiantes y trabajadores y la práctica de los valores morales son normas generales fundamentales de la convivencia politécnica base del desarrollo institucional y su infracción es materia de sanción.

Los directivos, profesores, investigadores, trabajadores y alumnos de la ESPOL podrán ser objeto de las sanciones que señale el Estado en caso de violación de disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias; y por actos que atenten contra la moral en general.

❖ Sanciones

Las sanciones son aplicables a las infracciones de los alumnos serán impuestas de acuerdo con los respectivos reglamentos y son:

- a) Amonestación
- b) Suspensión o anulación de exámenes

- c) Reprobación de materias
- d) Expulsión temporal o definitiva de la institución, que será resuelta por el Consejo Politécnico.

❖ **Infracciones**

Se considera infracciones de los alumnos:

- Desarrollar actividades dentro y fuera del recinto de la Institución que afecten al prestigio de ella.
- Incumplimiento de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, el Estatuto y los Reglamentos.
- Deshonestidad en los exámenes y demás actividades que demande la vida académica de la institución.
- Irrespeto a docentes, trabajadores y autoridades de la Institución.
- Desacato a disposiciones emanadas de los organismos y autoridades de la Institución; y,
- Las demás que se determinen en los Reglamentos.

❖ **Deshonestidad Académica**

Todo estudiante que cometa en cualquier evaluación actos de deshonestidad académica premeditada recibirá como sanción, la primera vez, por lo menos la automática reprobación de la materia correspondiente. En caso de reincidir en los mismos actos, se le anulará la matrícula en forma definitiva en la Institución.

En caso de estudiantes que incurran en actitudes deshonestas circunstanciales durante un examen o Aporte el profesor impedirá la continuación del examen o aporte a dicho estudiante, el que deberá abandonar la sala correspondiéndole como sanción, lo menos, por la calificación de CERO en el examen

Habilidades para Manejar Conflictos

❖ **Una relación feliz**

Una pareja que nunca discute tiene más posibilidades de divorciarse. Pero tú puedes prolongar el amor aprendiendo a resolver los problemas ¿Sabías que las

parejas casadas que nunca discuten tienen más posibilidades de divorciarse en los primeros cuatro años de matrimonio que las que afrontan desacuerdos frecuentes? El secreto para que tú y tu pareja funcionen está en que los dos asuman su relación con toda su atención y mucha habilidad, igual que manejan todos los asuntos importunos de su vida, ¿o acaso el amor no es de los primordiales? Casi todas las personas que se casan lo hacen enamoradas, ¿no es cierto? Sin embargo, la mitad se divorcia más tarde. Por eso, ser capaces de prolongar el amor que tú y él sienten, "depende de su habilidad para manejar las diferencias y discutir los problemas cotidianos", asegura el psicólogo David Niven, científico social, premiado por sus múltiples investigaciones sobre estos temas.

❖ **Aprendan como discutir**

Amar con tolerancia construye una reserva de cariño que te ayuda a ti y a tu pareja en los momentos difíciles, y saber discutir y manejar bien sus conflictos evita que esta reserva se acabe asegura Terrance Olson, profesor de la Universidad de UTAH. EUA, quien se dedica al estudio de los conflictos de pareja. A veces decidimos dejar guardados los problemas para no crear más tensiones, pero en realidad lo que pasa es que el tiempo se vuelve en nuestra contra y el conflicto se engrandece y resulta aún más difícil de resolver. Debemos siempre hablar cuando hay desacuerdos.

❖ **Si no discutes, algo falla**

Se ha demostrado que las parejas que llevan a cabo la comunicación y la solución de conflictos disminuyen enormemente el riesgo de divorcio, También se ha comprobado que las parejas casadas que nunca discuten tienen muchas más posibilidades de divorciarse en menos de cuatro años, que aquellas que hablan sobre sus desacuerdos con frecuencia.

❖ **Como manejar el conflicto**

Es obvio que tú y él no pueden estar de acuerdo en todo, pero si pueden superar el bloqueo inicial y establecer un método para sus discusiones Háblenlo cuanto antes, porque pueden tener una idea diferente de cómo manejar sus conflictos: algunos los afrontan de inmediato, otros hacen comentarios indirectos sin ponerlos sobre la mesa y otros los evaden por completo. El psicólogo Niven propone que cada pareja prepare el terreno para sus discusiones, decidan como ventilar sus problemas y se sintonicen para que los dos participen.

❖ Si eres competitivo, tú te lo pierdes

Los estudios demuestran que las personas competitivas resultan realmente tóxicas para su pareja, porque tienen menos posibilidades de sentir que su relación es satisfactoria y se privan del verdadero premio que es la compenetración en el amor y la ilusión de poner a su pareja en el primer lugar de sus pensamientos. Piensa que tú y él no son pareja para estar el uno contra el otro, sino para estar siempre los dos del mismo lado, caminando juntos y apoyándose.

❖ Esforzarte mucho no da la felicidad

"Voy a trabajar duro por esta relación y voy a dar todo de mí". Todos hemos oído o dicho esta frase, pero te tenemos una noticia. Esta no es la fórmula del éxito. "Se ha demostrado que las personas que se esfuerzan al máximo para que su relación funcione bien tienen menos posibilidades de ser felices que quienes reconocen esforzarse hasta cierto punto", asegura Niven.

Esforzarse mucho en una relación no significa la felicidad, sino que esto puede crear frustración y dolor cuando la relación no mejora, porque sentimos que nuestros esfuerzos no fueron recompensados. Debes trabajar por tu relación, no con el máximo esfuerzo, sino con la lógica y la razón, con objetivos claros dirigidos a la felicidad y bienestar tuyos y de tu pareja. Recuerda que para mantener su relación funcionando bien, es necesario sentirse queridos y saber que son merecedores de ese amor.

❖ **Consejos sabios**

Matrimonios que llevan muchos años juntos te dan sus mejores recomendaciones:

- Digan siempre gracias, lo siento y se me olvidó
- Deséense siempre las buenas noches, aunque se acuesten molestos por algo
- Hablen sobre todos los temas que surjan
- Administren su tiempo: pasen parte juntos y parte separados
- Disfruten la compañía del uno y muestren su aprecio el uno por el otro
- Respétense mutuamente, la integridad y las diferencias del otro
- No olviden aquello de en la salud y en la enfermedad
- Sean generosos, tengan paciencia, comunicación y compromiso
- Tengan un sentido ético sólido respecto al trabajo, sentido del humor y amor a la familia
- Trabajen juntos por la verdad, la bondad y la belleza

Habilidades para Negociaciones y otros

La Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional es una carrera que formara las profesionales con perfiles de liderazgo y características necesarias para desarrollar potencialidad exportadora del país, ejecutar y analizar las diferentes posibilidades de internacionales de negocios y de inversión. El complemento de la formación medular son profesionales socialmente responsables, éticos y sensibles.

Basándonos en la experiencia comercial de un tratado de libre comercio entre Chile y EE.UU. nuestra universidad reconoció la necesidad de consolidar una carrera que sienta bases en la sociedad ecuatoriana sobre necesidades profesionales y académicas reales para los ámbitos internacionales. La Casa Central en Chile no es sólo el tronco académico de nuestro Campus. Es el país, como tal, el que se ubica entre las economías más competitivas del mundo. Con

estos antecedentes, la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional busca formar profesionales con una visión de los factores medulares que afectan la concepción de los negocios internacionales en un entorno dinámico real, enmarcado por los parámetros de la globalización.

La especialización del programa de estudios está orientada al manejo de capitales y cobertura del riesgo internacional, el éxito de la formación de competencias Cross-culturales para aplicación de estrategias, negociaciones y la interacción de personal diverso en la empresa, la inserción en los mercados internacionales a través de las etapas de la globalización de los negocios, las nuevas maneras de hacer negocios a través de Internet.

Esta formación se complementa con formación sobre aspectos logísticos internacionales, el derecho internacional de negocios, el conocimiento de las políticas económicas que favorecen el comercio internacional y a la estabilidad de los países. La aplicación de las competencias adquiridas a lo largo de la carrera se llevará a cabo a través de análisis de casos y la consecuente aplicación y evaluación de estrategias internacionales específicas a través de proyectos específicos asignados.

CAPITULO VI. EL CONTROL

Objetivo del capítulo

- Desarrollar esquemas de control analizando procesos, sistemas que combinen una secuencia lógica en diferentes organizaciones

Significado, Importancia, Principios y Proceso

6.1.1. Significado

Se puede definir al control como el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

Todos los administradores deben involucrarse en la función de control, aunque sus unidades se desempeñen de acuerdo con lo planeado. Los administradores no pueden saber realmente si sus unidades se están desempeñando en forma correcta, sino hasta después de evaluar las actividades que se desarrollan y de comparar el desempeño real con el estándar deseado. Según Chen y Kumar (2023) un sistema de control es lo bien que facilita el logro de la meta. Mientras más ayude a los administradores a alcanzar las metas de su organización, mejor es el sistema de control

6.1.2. Importancia

Se puede efectuar la planeación, es posible crear la estructura organizacional para facilitar el logro de los objetivos, y se puede dirigir y motivar a los empleados. A pesar de ello, no hay seguridad de que se desarrollen las actividades según se planearon, y que, efectivamente, se alcanzaran las metas que los administradores persiguen. Los objetivos, proporcionan direcciones específicas a los administradores. Sin embargo, la simple declaración de los objetivos, o lograr que sus subordinados acepten sus objetivos, no garantiza que se desarrolle las acciones necesarias. "Los mejores planes de hombres y ratones a menudo se pervierten" el administrador efectivo necesita efectuar un seguimiento para cerciorarse de que las acciones de que se supone se llevarán a

cabo por otras personas y así como los objetivos que se supone deben alcanzar, en realidad se llevaron a cabo y se alcanzaron.

En nuestra exposición de las habilidades interpersonales observamos que muchos administradores encuentran que es difícil delegar. Una razón principal que se da, es que los administradores temen que los subordinados hagan algo mal, por lo que se considerarían responsables de estos. En esta forma muchos administradores sienten la tentación de hacer las cosas ellos mismo y evitar la delegación. Sin embargo, tal renuncia para delegar se puede reducir si los administradores desarrollan un sistema de control efectivo, así puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados a los que se delega autoridad. Por tanto, es importante contar con un sistema efectivo de control por que los administradores necesitan delegar autoridad: pero, puesto que, en otra instancia se define por responsables de las decisiones que toman sus subordinados. Los administradores también necesitan un mecanismo de retroalimentación.

6.1.3. El Proceso de Control

Consiste en tres pasos distintos:

- a) La medición del desempeño real
- b) La comparación del desempeño verdadero como estándar y
- c) Tomar la acción administrativa para corregir desviaciones o estándares inadecuados

Antes de pasar a considerar cada paso en detalle usted debe estar consciente de que el proceso de control que ya existen los estándares de desempeño. Estos estándares son los objetivos específicos contra los que se puede medir el progreso. Se les crea en la etapa de planeación. Si los administradores utilizan la APO, entonces los objetivos son los estándares contra los que se mide y compara el progreso. Si no se pone en práctica la APO, entonces los estándares son los indicadores de desempeño específico que utilizan los administradores. El

punto que aquí enfatizamos es que estas normas se desarrollan en la función de planeación: esta tiene que preceder al control.

6.1.4. Medición

Para determinar cuál es el verdadero desempeño, un administrador debe obtener información acerca de este. El primer paso en el control, entonces, es la medición. Se debe tener claro, qué medir:

Como medir: Los administradores utilizan con frecuencia cuatro fuentes comunes de información para medir el desempeño real, que son la observación personal, informes estadísticos, orales y escritos. Cada uno tiene sus fortalezas y debilidades, sin embargo, una combinación de ellos aumenta tanto el número de fuente de datos como la probabilidad de recibir una información confiable.

El amplio uso actual de las computadoras en las organizaciones ha hecho que los administradores confíen cada vez más en la información estadística para medir el desempeño verdadero. Sin embargo, este dispositivo de medición no está circunscrito a lo que las computadoras impriman. También incluye graficas diagramas de barras y los despliegues numéricos de cualquier forma los administradores pueden usar para que evaluar el desempeño. Aunque los datos estadísticos son fáciles de visualizar y efectivos para mostrar relaciones, proporcionan una información limitada acerca de las actividades. Las estadísticas solo informan sobre unas cuantas áreas claves y con frecuencia omiten otros factores importantes.

Lo que se mide: Es probable que lo que se debe medir sea más importante para el proceso de control, que como medimos. La selección de criterios equivocados puede resultar en serias consecuencias disfuncionales. Además, lo que medimos determina, en gran parte, aquello en lo que la gente en la organización intentara distinguirse.

6.1.5. Comparación

La comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Se puede esperar alguna fluctuación en todas las actividades: por tanto, es crucial determinar el grado de variación aceptable. Las desviaciones en exceso de esas fluctuaciones se vuelven significativas y reciben la atención del administrador.

En la etapa de comparación, los administradores se preocupan de manera especial por el tamaño y dirección de variación. Un ejemplo debe aclarar esto.

6.1.6. La toma de decisiones por el administrador

El tercero y último paso en el proceso de control es la toma de acción por los administradores. Estos pueden escoger entre tres cursos de acción, pueden no hacer nada; pueden corregir el desempeño real, o pueden revisar el estándar. Puesto que no hacer nada se explica bastante bien por sí mismo, veamos más de cerca las otras dos alternativas

Corregir el desempeño real si la fuente de la variación ha sido un desempeño defectuoso, el administrador querrá tomar una acción correctiva. Ejemplos de tales acciones pueden incluir cambios en la estrategia, estructura, prácticas de compensación, o programas de capacitación; el rediseño de los puestos o el reemplazo del personal.

Un administrador que decide corregir el desempeño actual tiene que tomar otra decisión. ¿Debería tomar una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica? La acción correctiva inmediata corrige los problemas inmediatamente y hace que el desempeño vuelva a la normalidad. La acción correctiva básica pregunta cómo y por qué se ha desviado el desempeño y luego procede a corregir la fuente de la desviación. No es raro que los administradores argumenten que no tienen tiempo para tomar una acción correctiva básica y por lo tanto, deben contentarse con estar perpetuamente "apagando fuegos" con acciones correctivas inmediatas.

6.2. Tipos de control

La administración puede implantar controles antes de que comience una actividad, mientras esto se desarrolla, o después de que esta se termina. Al primer tipo se le llama control previo; al segundo se le nombra control concurrente; y el tercero es control posterior.

Control Previo

El tipo más deseable de control- el control previo- previene los problemas de manera anticipada. Se le llama control previo porque tiene lugar antes de la actividad verdadera. Está dirigido al futuro.

Son deseables los controles previos porque permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que solucionarlos posteriormente. Por desgracia, estos controles requieren de información oportuna y precisa que con frecuencia es difícil desarrollar. Como resultado, los administradores a menudo tienen que usar alguno de los otros tipos de control.

Control concurrente

Como su nombre lo implica, el control concurrente tiene lugar mientras se desarrolla una actividad. Cuando se establecen los controles mientras se desarrolla el trabajo, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa en forma directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones del subordinado y corregir los problemas a medida que aparezcan. Aunque es obvio que hay cierta demora entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, la demora es mínima. Se puede diseñar equipo técnico que incluya controles concurrentes. Por ejemplo, la mayoría de computadoras se programan para proporcionar al operador una respuesta inmediata cuando comete un error. Si usted procesa una orden equivocada, los controles concurrentes del programa rechazarán su orden y quizás hasta le digan por qué tiene error.

Control posterior

El tipo más popular de control descansa en la retroalimentación. En este caso, el control tiene lugar después de la acción. La desventaja principal de este tipo de control es que, para cuando el administrador tiene la información, ya está hecho el daño. Es análogo al proverbial "tapar el pozo después de que el niño se ahogó".

Pero, para muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible. Debemos observar que el control posterior tiene dos ventajas sobre los tipos de control previo y concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación. Si la retroalimentación indica poca variación entre el estándar y el desempeño verdadero, es evidencia de que la planeación en general se diseñó bien. Si la desviación es grande, un administrador puede utilizar esta información al formular nuevos planes para hacerlos más efectivos. En segundo lugar, el control posterior puede incrementar la motivación del empleado. La gente quiere información sobre los que se desempeñaron bien. El control posterior proporciona esa información.

6.3. Factores de control

¿Qué es lo que controlan los administradores? La mayoría de los esfuerzos de control se dirigen a una de estas cinco áreas: gente, finanzas, operaciones, información o el desempeño de la organización en forma global.

6.3.1. Gente

Los administradores alcanzan las metas porque trabajan a través de otras personas. Para lograr las metas de su unidad, los administradores necesitan y dependen de los subordinados. Por ende, es importante que los administradores se cercioren de que los empleados se desempeñen como se supone que deben hacerlo. La forma más explícita en que los administradores lo llevan a cabo es mediante la supervisión directa y evaluaciones de desempeño.

6.3.2. Finanzas

El propósito primordial de todo negocio es obtener utilidades. En busca de este objetivo, los administradores buscan implantar controles financieros. Por ejemplo, los administradores podrán profundizar con todo cuidado los estados financieros trimestrales en busca de gastos excesivos.

6.3.3. Operaciones

El éxito de una organización depende en gran parte de su habilidad para producir bienes y servicios con efectividad y eficiencia. Las técnicas de control de operaciones se disponen para evaluar con que efectividad y eficiencia trabajan los procesos de transformación de la organización.

6.3.4. Información

Los administradores necesitan información para realizar su trabajo. La información incompleta, excesiva, imprecisa o con retrasos, afectará seriamente a su desempeño. En consecuencia, es necesario desarrollar un sistema de información administrativa que proporcione los datos correctos, en el volumen correcto, a la persona indicada, en el tiempo Justo.

6.3.5. Desempeño de la organización

Cierto número de personas que se interesan efectúan en forma regular evaluaciones del desempeño de la organización. Desde luego, los administradores se preocupan por el desempeño de la organización, pero ellos no son el único grupo que evalúa la eficacia de esta. Los clientes y compradores han hecho juicios sobre la eficacia cuando escogen realizar negocios con una empresa en lugar de otra.

6.4. Sistemas De Información

Los sistemas de información surgen aun cuando el hombre no tenía conocimientos de que los estaba utilizando para su comunicación y para el aprendizaje. Mientras recolectaba objetos sin conocer exactamente su fin, dibujaba en paredes animales, símbolos o adquiría conocimiento de los diferentes animales.

Con el cursar de la vida el hombre ha acumulado una serie inmensa de datos los cuales necesita relacionar y poner al alcance de técnicos, ingenieros y demás especialistas que lo utilizan como fuentes de información para bases de cálculos estadísticas o como punto de partida para diferentes análisis y proyectos.

Varios años atrás el hombre tenía estos datos en tarjetas estadísticas y papeles a la deriva en el tiempo con la posibilidad de deterioro, o en diferentes medios de almacenamiento no confiable y de muy bajo nivel de gestión, puesto que realizar cualquier condensación de estos datos requería de mucho tiempo, los vínculos entre datos eran difíciles de actualizar, y en ocasiones la información ya no existía porque se encontraba deteriorada, Ya en la segunda mitad del siglo XX el hombre comienza a desarrollar una herramienta con fines matemáticos para realizar sus operaciones a mayor velocidad la cual va más allá de las expectativas y se convierte en la mayor recolectora y procesadora de información conocida como "Computación", a partir de este momento los sistemas informativos que se resumían a Dato-Procesamiento-Información pasan a tomar un carácter mayor, formándose así un conjunto más amplio de elementos.

6.5. Características Del Sistema Efectivo De Control

Los sistemas de control efectivos tienden a tener ciertas características en común. La importancia de estas características varía con la situación, pero podemos afirmar en general que las siguientes características deben hacer más efectivo un sistema de control.

6.5.1. Precisión

Un sistema de control que genera información inexacta puede dar por resultado que la administración deje de tomar alguna acción cuando debiera emprenderla, hacerla que responda a un problema inexistente. Un sistema de control preciso es confiable y produce datos válidos.

6.5.2. Oportunismo

Los controles deben llamar con toda oportunidad la atención de la administración a las variaciones, para evitar serias infracciones al desempeño de una unidad. La mejor información tiene poco valor si esta fuera de tiempo. Por ende, un efectivo sistema de control debe proporcionar la información con oportunidades.

6.5.3. Economía

Un sistema de control debe tener una operación razonablemente económica. Cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que proporciona, en relación con los costos incurre. Para reducir los costos, la administración debe intentar imponer que la menor cantidad posible de control para alcanzar los resultados deseados.

6.5.4. Flexibilidad

Los controles efectivos deben ser suficientemente flexibles como para poder ajustarse a los cambios adversos o para obtener ventaja de nuevas oportunidades. Pocas organizaciones se enfrentan a ambientes tan estables que no tengan necesidad de flexibilidad. Hasta estructuras altamente mecánicas requieren controles que se puedan ajustar conforme cambian los tiempos y las condiciones.

6.5.5. Comprensión

Ningún valor tiene los controles que no se pueden comprender. Por lo tanto, en ocasiones es necesario implantar controles menos complejos en lugar de dispositivos sofisticados. Un sistema de control que es difícil de comprender puede ocasionar errores innecesarios, empleados frustrados y con el tiempo, ser eventualmente ignorado.

6.5.6. Criterios razonables

Los estándares de control deben ser razonables y de fácil alcance. Si está demasiado elevadas o fuera de razón, dejan de motivar. Puesto que la mayoría de los empleados no desean arriesgarse a que se les torne incompetente al acusar a sus superiores de pedir demasiado, los empleados pueden recurrir a

atajos faltos de ética o ilegales. Por ende, los controles deben imponer estándares que desafíen a la gente y hagan que se esfuerce para alcanzar niveles de desempeño más altos, sin que sean desmotivadores o que atenten al engaño.

6.5.7. Colocación estratégica

Los administradores no pueden controlar todo lo que sucede en una organización. Aunque se pudiera, los beneficios no justificarían los gastos. Como resultado, los administradores deben ubicar controles en aquellos factores que son estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben cubrir las actividades críticas, la operación y los eventos de la organización. Es decir, los controles deben ubicarse en lugares en donde es más factible que hubiera variaciones del estándar o en donde una variación haría el mayor daño.

6.5.8. Énfasis en la excepción

Puesto que los administradores no pueden controlar todas las actividades, deben colocar sus dispositivos de controles estratégicos en donde puedan llamar la atención solamente a las excepciones. Un sistema de excepciones asegura que un administrador no se vea abrumado por información sobre variaciones del estándar. Estos puntos de control se convierten en controles que son parte de las restricciones de la autoridad y liberan a los niveles más altos de la administración de ocuparse en la revisión de desembolsos rutinarios

6.5.9. Criterios múltiples

Tanto los administradores como los empleados procuraran “verse bien” en los criterios que están sujetos a control. Si la administración realiza el control con el uso de una sola medida, como la utilidad por unidad, se enfocará su esfuerzo solamente para verse bien en este estándar. Las medidas múltiples de desempeño disminuyen la estrechez de este enfoque. Los criterios múltiples tienen un doble efecto positivo. Puesto que son más difíciles de manejar que una sola medida, pueden desalentar los esfuerzos que tienen un propósito

meramente cosmético. Además, dado que el desempeño rara vez es posible la realización de evaluaciones más precisas del desempeño.

6.5.10. Acción correctiva

Un sistema efectivo de control no solo indica cuando ocurre una desviación significativa del estándar, sino que también sugiere que acción debe tomarse para corregir la desviación. Es decir, tanto debe señalar el problema como especificar la solución. Esto se logra con frecuencia al establecer pautas, entonces, por ejemplo, si los ingresos por unidad bajan más de 5%, entonces los costos unitarios deben reducirse una cantidad similar

Controles financieros

Los métodos de control que veremos son los estados financieros, el análisis de razón y el análisis del punto de equilibrio. Con estos métodos se evalúa el desempeño de una organización en dimensiones que son decisivas para su salud y supervivencia.

6.6.1. Estados Financieros

Los estados financieros son análisis en términos monetarios del flujo de bienes y servicios para la organización, dentro de ella y procedente de ella. Los preparan los contadores y son resúmenes básicos de los registros contables de la compañía. Ofrecen un medio de controlar tres aspectos principales de una organización:

Su Liquidez

Es la capacidad de convertir los activos en efectivo a fin de cumplir con las obligaciones y necesidades financieras actuales.

Su Situación Financiera General

El equilibrio a largo plazo entre la deuda y el capital social, los activos que quedan después de deducir sus pasivos y su rentabilidad la capacidad de obtener utilidades en constante y durante un largo periodo.

Los estados financieros suelen prepararse en forma va para indicar los acontecimientos financieros que tenido lugar después del último estado. Según la compañía de que se trate, el periodo comprendido por un estado Financiero puede ser el año precedente, el trimestre anterior o el mes pasado.

La utilidad de los estados financieros para aplicar medidas de control es escasa debido al hecho de que abarcan exclusivamente los acontecimientos anteriores y no pueden, obviamente, proporcionar a los gerentes información útil sobre las tendencias o hechos que les permitan tomar medidas correctivas para los meses siguientes (García & Torres, 2022).

Con mucha frecuencia los estados financieros que se emplean de forma regular unas las organizaciones, son el balance general y los estados de pérdidas y ganancias. Los describiremos junto con los estados de flujo de efectivo y los de las fuentes usos de fondos, que se emplean bastante.

6.6.2. Balance General

En su forma más sencilla el balance general describe a la compañía en función de sus activos pasivos y capital contable. Los activos de una compañía abarcan desde el dinero depositado en el banco hasta el prestigio que tiene su nombre en el mercado. A la izquierda del balance se anotan estos activos por orden descendente de liquidez. Se traza una disminución entre activos circulantes y activos fijos.

Los Activos Circulantes

Los activos circulantes incluyen cosas como el efectivo, las cuentas por cobrar, los valores realizables y los inventarios, o sea los activos que pueden convertirse en efectivo razonablemente predecible en un periodo bastante corto generalmente, un año. Los activos fijos muestran el valor monetario de la planta, equipo, propiedades, patentes y otros bienes de la compañía en forma continua para producir sus bienes o servicios.

Los pasivos están compuestos de dos grupos, pasivos circulantes y pasivos a largo plazo. Los pasivos circulantes: son las deudas como las cuentas por pagar, los préstamos a corto plazo y los impuestos no pagados que tendrán que liquidarse durante el actual periodo fiscal. Entre los pasivos a largo plazo se cuentan los préstamos hipotecarios, los bonos y otras deudas que se están pagando gradualmente. El Capital Contable: de la compañía es el valor residual que queda después de restar los activos totales el total de los pasivos. El uso generalizado de las hojas electrónicas, como VisiCalc, SuperCalc, Lotus 1-2-3 y MultiPlan, han hecho mucho más fácil la preparación del balance general.

6.6.3. Estados de Pérdidas y Ganancias

El balance general describe la situación financiera de una empresa a determinado momento; en cambio el estado de pérdidas y ganancias resume su desempeño financiero en cierto intervalo de tiempo. Así pues, el estado de pérdidas y ganancias nos dice “estas son las utilidades que estamos obteniendo” en vez de “Este es nuestro capital contable”. Los estados de pérdidas y ganancias comienzan con una cifra de los ingresos o ventas brutas y luego restan todos los costos en que se incurrió para conseguir esas ventas; por ejemplo, el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, intereses y otros gastos de operación. Lo que queda final es el ingreso o utilidad neta que se destinara a los dividendos de los accionistas o para reinversión en la empresa.

6.6.4. Flujo de Efectivo y Usos de los Estados de Fondos

Además del balance general ordinario y el estado de pérdidas y ganancias, muchas compañías comunican los datos financieros en forma de un estado de flujo de efectivo o un estado de fuentes y usos de fondos. Estos estados muestran de dónde provino el efectivo durante el año (de operaciones, reduciendo las cuentas por cobrar o la venta de inversión, por ejemplo) y en que se aplicaron (compra de equipo, pago de dividendos y disminución de las cuentas por pagar, por ejemplo). No deberán confundirse con los estados de

pérdidas y ganancias: los estados de flujo de efectivo muestran cómo se utilizaron los fondos o el efectivo y no la utilidad o pérdidas que hubo. Los estados financieros también son utilidad para los gerentes accionistas y otros, quienes los emplean con objeto de evaluar el desempeño de la organización, dentro de la compañía, los gerentes comprarán los estados actuales de su organización con los anteriores y con los de la competencia.

Las personas ajenas a ellas emplearán los estados para valorar las fortalezas, debilidades y potencial de una compañía. Así, los gerentes a veces salen de la compañía a solicitar préstamos a banqueros o vender nuevas acciones a los inversionistas. Tanto los banqueros como los inversionistas analizarán los estados financieros y en ellos influirá lo que se anotó en los estados.

Los estados financieros no proporcionan algunos tipos de información fundamental para evaluar una firma, por lo cual su utilidad es limitada. Por ejemplo, los adelantos tecnológicos o científicos, hechos recientemente por la compañía no suelen incluirse. Quizá tampoco reflejen los cambios del ambiente externo (como los cambios abruptos de los deseos o del ingreso real de los consumidores) que pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de una compañía.

6.6.5. Análisis de Razones

El desempeño financiero es relativo para las organizaciones y también el individuo. Un salario anual de 30000 dólares parecerá alto si el sueldo promedio del campo o industria del sujeto de 20000 dólares; y parecerá bajo sueldo promedio es de 400000 dólares. De manera semejante las utilidades de dólares podrían parecer altas para un restaurante, pero muy bajas para una compañía petrolera. Para que el "fondo" de un estado financiero sea significativo, debe compararse con alguna otra cosa. En el análisis de razones, las cifras sintéticas básicas de los estados financieros, de una firma o de sus registros, se dan como porcentajes o fracciones de las otras. Tales razones ofrecen una rápida evaluación del desempeño o situación financiera. En la actualidad, a diferencia

de lo que sucedía antaño, las razones se preparan con facilidad y sin gran costo mediante computadora a partir de los registros electrónicos de la empresa y se destinan al uso de los gerentes.

Las comparaciones hechas a partir de los análisis de razones pueden llevarse a cabo de dos maneras:

- a) Mediante la comparación durante un periodo (la razón presente se compara con la razón de la misma organización en el pasado o bien con una proyección futura)
- b) Mediante una comparación con otras organizaciones semejantes o con la industria en general. El primer tipo de comparación indicará como ha cambiado el desempeño o condición de la empresa; el segundo señalará la eficacia con que está actuando en relación con la competencia.

Hay muchas clases de categorías y tipos de razones. Las razones de mayor uso en las organizaciones son la rentabilidad, liquidez, actividad y el apalancamiento.

Por lo regular se considera que el rendimiento sobre la inversión (bajo la rentabilidad) es la razón más importante y amplia en el uso general, revela el éxito con que la firma emplea sus recursos. La razón circulante bajo liquidez) indica la capacidad de la compañía para liquidar su deuda actual a corto plazo. La rotación de inventario (bajo actividad) a menudo se compara con los promedios y cifras de la industria en años anteriores con el propósito de estimar la eficiencia. Las razones de deuda (bajo apalancamiento) se calculan a fin de estimar la capacidad de una compañía para cumplir con sus compromisos a largo plazo.

6.6.6. Análisis del Punto de Equilibrio

Supongamos que la Biocraft Corporation fabrica solo un producto, una bacteria adaptada genéticamente para recubrir las semillas de las plantas, que vende a los distribuidores en 20 dólares por la unidad. El costo variable de producir la bacteria de 10 dólares por unidad. Además, la compañía tiene costos anuales

fijos de 100000 dólares. La finalidad del análisis del punto equilibrio (llamado también análisis de costo, volumen, utilidad) es ayudar a los gerentes a encontrar ese punto y aplicar la información que se obtiene de él. Por medio del análisis del punto de equilibrio, puede estudiarse la relación existente entre costos, volumen de ventas y utilidades. Se pueden determinar específicamente como los cambios a las utilidades.

La relación entre los costos fijos, costos variables, unidades vendidas y utilidad pueden observarse en un diagrama algunas veces denominado gráfica del punto de equilibrio o de utilidades. El análisis del punto de equilibrio también puede utilizarse para identificar el volumen mínimo de ventas que se requiere para cumplir con los objetivos de utilidades y para suministrar los gastos útiles en las decisiones de abandonar o agregar líneas de productos. Como instrumento de control, análisis del punto de equilibrio constituye un patrón más con el cual es posible evaluar el desempeño de la compañía y ofrece una base para la toma de medidas correctivas tendientes a mejorar el desempeño futuro, (nuestras ventas llegaron a cinco millones de dólares este mes; para este volumen de ventas teníamos proyectadas utilidades obtenidas apenas llegan a 500000 dólares. Se tiene que descubrir las causas de la diferencia).

Limitaciones de análisis del punto de equilibrio. Una de sus virtudes como instrumento operacional es su simplicidad. Por desgracia, las simples suposiciones en que se funda pueden alterar la exactitud de los resultados. Entre las suposiciones más discutibles se cuentan las siguientes:

Los Costos Variables Por Unidad Son Constantes. Si las instalaciones de la producción se acercan al límite de su capacidad, puede haber cuellos de botella y problemas de equipo que requieran aumentos considerables en los costos de mano de obra a fin de que el equipo siga trabajando. Los costos de materias primas también pueden aumentar debido al incremento de los defectos de producción.

Los Costos Fijos Son Constantes: Los costos que parecen fijos pueden cambiar en formas difíciles de predecir. Por ejemplo, al elevarse el volumen, tal vez haya que adquirir nuevo equipo para aligerar los cuellos de botella, puede necesitarse más personal administrativo para procesar los pedidos y quizá haya que contratar a más personal especializado (staff) para mejorar la coordinación.

- a) Los Precios Son Constantes. El aumento de ventas puede concentrarse en unos cuantos clientes que reciben descuentos por la compra en grandes cantidades; o bien es posible que las ventas se realicen a distancias más grandes y entonces la compañía tendrá que deducir de los ingresos de costos adicionales del transporte.
- b) Los Costos Pueden Clasificarse En Fijos Y Variables. En la práctica los niveles difíciles de clasificar. Por ejemplo, si los inventarios se aumentan para soportar los niveles de la producción y se arrienda otro almacén ¿se trata de un costo fijo porque no elevará ni mermara con los subsecuentes cambios de volumen o es un costo variable ocasionado por un volumen más alto de producción?

Pese a sus deficiencias, el análisis del punto de equilibrio tiene muchas aplicaciones positivas. La información que aporta no siempre es precisa, pero suele ser lo suficientemente exacta para justificar su utilización como instrumento en la toma de decisiones y como un medio de control.

Además, el advenimiento de las hojas electrónicas ha hecho el análisis del punto de equilibrio más fácil de usar para los gerentes.

Métodos de Control Presupuestal

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas durante determinados periodos son el medio más común con que se planean y se contralan las actividades en todos los niveles de organización. El presupuesto indica los gastos, ingresos o utilidades proyectados para alguna fecha futura. Las cifras planeadas se convierten en el criterio con el cual se mide el desempeño futuro.

Los presupuestos forman parte fundamental de los programas de control de las organizaciones. Son de uso común porque se formulan en términos monetarios son fáciles de emplear como un denominador común de una gama de actividades organizacionales (contratación y adiestramiento de personas, compra de equipo, producción publicidad y ventas) y por lo mismo el sistema contable de la empresa puede utilizarlas para considerar todos los departamentos. Además, el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir directamente la información referente a un recurso fundamental de la organización (el capital) y la meta principal más utilidades). Son pues, un instrumento de gran aceptación entre las compañías orientadas a las utilidades.

Otra razón por que los presupuestos son el instrumento de control más común consiste en que establecen normas claras e inequívocas de desempeño. Los presupuestos comprenden un periodo establecido, generalmente un año. En intervalos fijos durante ese periodo, el real se comparará directamente con el presupuesto. Con frecuencia las desviaciones se detectan pronto y se toman medidas inmediatas al respecto. Además de ser un importante medio de control, los presupuestos constituyen, uno de los medios fundamentales de la coordinación de actividad de una organización. La interacción entre gerentes y subordinados que tiene lugar durante el proceso de elaboración del presupuesto ayudara a definir e integrar las actividades de los empleados.

En la presente sección describiremos la función de los presupuestos en un sistema de control, del proceso de elaboración del presupuesto, los tipos con que cuentan los gerentes, las ventajas y desventajas de los presupuestos y como pueden superarse estas últimas.

Control Presupuestal y Centros de Responsabilidad

Es posible idear sistemas de control que vigilen las funciones o proyectos de la organización. Controlar una función exige cerciorarse que una actividad específica (como producción o ventas) se lleva a cabo debidamente. Para controlar un proyecto se requiere asegurarse de que se alcance un resultado

final especificado (como el desarrollo de un nuevo producto o la terminación de un edificio). Los presupuestos pueden utilizarse en ambos tipos de sistemas: nuestra explicación pondrá de relieve el empleo de los presupuestos en el control de funciones. Centros De Responsabilidad: toda unidad organizacional o funcional encabezada por un gerente que sea responsable de las actividades de ella, reciben el nombre de centros de responsabilidad. Todos estos centros se valen de recursos (insumos o costos) para producir otra cosa (resultados o ingresos). Según como el sistema de control mida unos y otros centros de gastos, centros de utilidades y centros de inversión.

En los centros de gastos, las entradas se miden por el sistema de control en términos, no así los productos. Por tanto, los presupuestos se elaborarán exclusivamente para la parte de insumos de la operación de estos centros.

Las unidades organizacionales comúnmente consideradas centros de gastos son los departamentos de administración, de servicios y de investigación. Existen dos categorías de centros de gastos: programados y discrecionales. Los gastos programados son aquellos cuyos costos pueden calcularse o estimarse con gran confiabilidad, por ejemplo, los costos de mano de obra directa o de materias primas. Los gastos discrecionales son aquellos cuyos costos no pueden estimarse de antemano en forma confiable (entre de ellos, los gastos de investigación) y deben basarse en gran medida en el juicio del gerente (o en su discreción).

En el momento de la evaluación los gastos reales de los insumos se medirán comparándolos con los gastos presupuestados.

En un centro de utilidades, el desempeño se mide por medio de la diferencia numérica entre los ingresos (productos) y los gastos (insumos). Tal medida se emplea para determinar la eficacia con que los centros están funcionando en el aspecto económico y el desempeño que está dando al gerente encargado del centro.

En un centro de inversiones, el sistema de control no se mide solo el valor monetario de los insumos y productos, sino que además juzga como los productos se relacionan con los activos empleados para producir. Por ejemplo, un hospital necesita una inversión de capital de 20 millones de dólares en propiedad, edificios, equipo y capital de trabajo. En su primer año de operaciones, pierde 2 millones de dólares en mano de obra y otros gastos de insumos y recibe 4 millones de dólares en ingresos. No se considerará que ha ganado dos millones de dólares de utilidades por dos razones: habrá que hacer una deducción de las utilidades para incluir la depreciación del edificio y del equipo; y deberá tenerse en cuenta el costo de esa inversión, en términos de lo que pudo haber ganado si fondos se hubieran invertido en otros negocios. De ese modo, se conseguiría un panorama mucho más adecuado exacto de la rentabilidad. En efecto, cualquier centro de utilidades puede considerarse además como un centro de inversiones. Pero si su inversión de capital es menor o si sus gerentes no ejercen control sobre la inversión de capital, quizá sea mejor tratarlo como si fuera un centro de utilidades.

El Proceso De Elaboración Del Presupuesto

¿Cómo se elaboran y aprueban los presupuestos?

Se inicia cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos de la alta dirección, así como los objetivos de ventas y utilidades para el siguiente año. Esto suelen acompañarse de un programa que señala cuando hay que terminar los presupuestos. Las pronósticos y objetivos proporcionados por la alta dirección representan pautas a partir de las cuales se desarrollarán los presupuestos de otros gerentes. En algunas empresas, los ejecutivos de alta dirección imponen los presupuestos con poca o nula consulta a los gerentes de nivel más bajo. Sin embargo, en la mayor parte de las empresas los presupuestos los preparan, por lo menos al inicio, aquellos que deben implantarlos.

Los supervisores y los jefes de departamento que tienen un nivel jerárquico inferior poseen un conocimiento más completo de sus necesidades que los ejecutivos de alta dirección; además pueden aportar datos más realistas para apoyar sus propuestas. También hay menos probabilidades de que omitan algún aspecto vital o de que se les escape alguna falla oculta que después podría impedir las actividades de implantación.

El proceso en el cual los gerentes de nivel bajo participan en la preparación de presupuestos se aparece al proceso de planeación en niveles múltiples. Los supervisores preparan su propuesta de presupuesto sirviéndose de las pautas establecidas por los gerentes de nivel superior. Se revisan los presupuestos, se terminan y son utilizados por los jefes de departamento para elaborar sus propios presupuestos. Después se someten los gerentes de alto nivel para su aprobación. El proceso prosigue hasta que terminan todos los presupuestos, los reúne un contralor o director de presupuestos y se envían al presidente o al comité de presupuestos) para un estudio y revisión ulteriores. A fin, el maestro es enviado, al consejo de administración para que los apruebe.

Papel Del Personal De Presupuestos

Elaborar los presupuestos es responsabilidad de los gerentes de línea. Pueden recibir información técnica del personal de un grupo de planeación o de departamentos. (Desde luego, los gerentes de los departamentos del personal serán responsables por los departamentos y comités formales de presupuestos). Estos grupos suelen existir en las grandes Empresas divisionales en que el presupuesto de la división desempeña un papel central en la planeación, coordinación y control. El departamento de presupuesto, que generalmente está subordinado al contralor corporativo, proporciona información y ayuda respecto al presupuesto a las unidades organizacionales, diseña sistemas y formas de presupuesto, integra las propuestas departamentales en un presupuesto maestro para la organización en general y da a conocer el desempeño real en relación con el presupuesto.

El comité de presupuestos, integrado por ejecutivos de alto nivel de todas las áreas funcionales examina los presupuestos individuales, concilia los puntos de vista divergentes modifica o aprueba las propuestas del presupuesto y luego envía el paquete integrado al consejo de administración. Más tarde cuando los planes ya han sido puestos en práctica analiza los informes del control que vigilan el progreso. En la mayoría de los casos, el comité debe aprobar las revisiones que se hayan hecho durante el periodo del presupuesto.

Como se Revisan tus Presupuestos

Los presupuestos no pueden revisarse siempre que los gerentes lo deseen. Sin embargo, como los presupuestos se basan en pronósticos que pueden ser rebasados rápidamente por la realidad, hay que hacer arreglos para efectuar las revisiones necesarias. Cuando el presupuesto es una parte fundamental de los mecanismos de control y evaluación, las revisiones se limitan a casos en que las desviaciones se han vuelto tan grandes que el presupuesto aprobado resulta irrealista. La finalidad consiste en incorporar una estabilidad y firmezas razonables en el presupuesto sin ser demasiado rígidos.

Las comparaciones del desempeño real con los presupuestos se llaman revisiones o auditorias, y en la actualidad se realizan a menudo con los medios electrónicos. Para que sean eficaces, las auditorias deben basarse en un flujo regular y exacto de datos provenientes de las unidades organizacionales.

Algunos Problemas en la Elaboración del Presupuesto

Durante el proceso de elaboración del presupuesto, se asignan los recursos limitados de la organización, y es posible que los gerentes teman que no les asigne una parte adecuada del mismo. La tensión se intensifica al aumentar la competencia con otros gerentes.

Henry L. Tosí ha descrito cuatro reacciones importantes ante estas ansiedades provocadas por la elaboración del presupuesto

- a) Comportamiento político: La actividad política puede aumentar de manera importante cuando los gerentes tratan de influir en la asignación de los recursos pueden retener información hasta el último minuto con el propósito de agrandar su importancia, ganarse la benevolencia de sus superiores o intentar ejercer influencia en otras formas.
- b) Reacciones disfuncionales ante las unidades de presupuesto: Los supervisores que no están contentos con la asignación de recursos no se hallan realmente en una posición de desahogar su enojo en sus superiores. Y por ello descargarán su hostilidad en el personal staff que recabó los datos del presupuesto y se reunió las cifras definitivas.
- c) Exageración de las necesidades: Con frecuencia en los presupuestos se incorpora un margen de seguridad como una protección legítima frente a los imprevistos y la inflación. Sin embargo, algunos gerentes dejan un "colchón" en las estimaciones de sus presupuestos para protegerse en la lucha por los recursos y compensar el hecho de que muchas veces se hacen recortes en las necesidades solicitadas. Los gerentes que hacen peticiones basadas exclusivamente en sus necesidades del momento sufrirán si sus peticiones son reducidas automáticamente junto con las de otros ejecutivos.
- d) Sistemas ocultos de información: Cuando los presupuestos se conservan en secreto, los gerentes tratarán de averiguar cómo se relacionan sus asignaciones con otras ideando fuentes de información o informales (secretarías, miembros del personal de ocultas presupuesto o colegas). El peligro de la organización radica en la posibilidad de que se difunda información incorrecta a través de rumores, con lo cual se intensifica innecesariamente la rivalidad y la tensión entre las unidades organizacionales.

Tipos de Presupuestos

Los presupuestos de una empresa son de dos tipos:

- Presupuestos de operación
Indican los bienes y servicios que la organización espera consumir en el periodo del presupuesto; generalmente contienen tanto las cantidades físicas (como los barriles de petróleo) como las cifras de los costos.
- Los presupuestos financieros:
Especifican con detalle el dinero que la empresa tiene, la intención de gastar en el periodo y las fuentes de donde lo obtendrá.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudel, O. (2002). *Administración Para Todos con un Enfoque de Sistemas*. Colombia: Imprenta del Valle.
- Aguirre, L., & Pérez, J. (2022). Scientific management principles and their application in modern industrial processes: Time-motion studies and decision-making. . *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 105-123.
- Ahmed, S., & Khan, F. (2023). The role of leadership and employee motivation in organizational performance: Evidence from service industries. *Journal of Business Research and Management*, 15(3), 112-125.

- Barzola, I., Flores, W., Daza, P., Flores-Barzola, C., & Flores-Barzola, M. (2023). Importancia de la planificación para mejorar la gestión administrativa en las empresas públicas de turismo, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2707-2724.
- Chen, L., & Kumar, S. (2023). Organizational control systems and performance outcomes: The critical role of monitoring and feedback. *Journal of Management Control*, 34(1), 23-41.
- Chiavenato, A. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*,. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw – Hill, Sexta Edición.
- Develi, A. (2023). General view of the management by objectives. . *Journal of Management and Organization History*, 2(1), 82-93.
- Ebegbetale, C., Enwezor, P., & Showemimo, I. (2023). Performance appraisal feedback and employee work performance: evidence from public sector employees. . *European Journal of Applied Business Management*, 9(3), 46-62.
- Flores, J., Jacobo, C., Leyva, B., & Limón, L. (2023). The effect of the knowledge management processes capability on innovation activities in the Mexican industry. . *Administrative Sciences*, 13(1), 21.
- García, M., & Torres, J. (2022). Financial statement analysis as a control tool for organizational performance. . *Journal of Accounting and Organizational Control*, 18(3), 145-162.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administración una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw – Hill, Undécima Edición.
- Lee, J., & Kim, S. (2022). Revisiting the Management Functions: A Systematic Review of Planning, Organizing, Leading, and Controlling in Modern Organizations. . *Journal of Management Studies*, 59, 105-125.

- Mbali, E., Aubrey, B., & Isabirye, A. (2024). Leadership power bases influence on quality of work-life and intention to stay among retailing employees. SA. *Journal of Human Resource Management*, 22, a2403.
- Moreno, E. (2024). Math Calculation and Financial Literacy: The Incidence of Geometric Progressions in the Calculation of Financial Interest. . *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 330.
- Nguyen, T., & Pham, L. (2023). Leadership effectiveness and employee engagement in global organizations: The role of motivation and follower perception. . *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 45-62.
- Reinoso, V. (2001). *Proceso Administrativo y su Aplicación en la Empresa*. New Jersey, United States: Editorial Prentice Hall Inc. Quinta Edición.
- Robbins, S. (1999). *Administración Teórica y Práctica*, . México: Editorial Prentice Hill Hispanoamericana S.A. Quinta Edición.
- Rodríguez, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. . *Dominios de la Ciencia*, 8(1), 280-294.
- Santos, M., & Oliveira, P. (2023). Barriers to communication in organizational management: Causes, effects, and mitigation strategies. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 112-130.
- Singh, R., & Sharma, P. (2023). Employee development and organizational performance: A study on the impact of training and skill enhancement programs. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 45-59.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gillbert, D. (1999). *Administration*. México: Editorial Prentice Hall Inc., Septima Edición.
- Sundararajan, S., & Gupta, R. (2023). Leadership styles and organizational effectiveness: Insights from charismatic, path-goal, and contingency

approaches. . *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 712-728.

Uwak, U., & Udofia, A. (2023). *Performance Management and Organizational Goal Attainment: Bridging the Gap*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/375963757_PERFORMANCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_GOAL_ATTAINMENT_BRIDGING_THE_GAP

Xia, Y., Li, X., & Wang, X. (2023). The Influence of Organizational Structure on the Dynamic Capability of Enterprises: The Regulating Effect of Technological Innovation. . *Science Innovation*, 11(2), 57-66.

Zhang, Y., Li, H., & Wang, J. (2023). Simulation-based decision making and the role of non-verbal communication in organizational management. . *Simulation Modelling Practice and Theory*, 123, 103591.



Mario David Tello Mendoza

mtello@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2157-2943>



Mauricio Samuel Noblecilla Grunauer

msnoblecilla@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1274-0079>

ISBN: 978-9942-53-196-4



Compás
capacitación e investigación