

ADMINISTRACIÓN I



Elaborado Por: Prof. Ricardo Urquía

Valencia, Marzo 2019

CONTENIDO

UNIDAD I: LA ADMINISTRACIÓN Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA

- ✓ La Administración. Concepto. Características. Elementos. Función
- ✓ La Administración como Ciencia y Arte
- ✓ Relación de la Administración con otras áreas.
- ✓ La empresa. Definición. Características. Clasificación
- ✓ La Organización como ente Social: Definición. Características. Tipos
- ✓ Enfoques Clásicos y Contemporáneos de la administración
- ✓ Escuela de la Administración Científica.
- ✓ Teoría Clásica de la Administración
- ✓ El pensamiento Sistemático. Aplicación del enfoque en el entorno Empresarial (Quinta Disciplina).

UNIDAD II: LA PLANIFICACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- Definición, importancia, tipos.
- Planificación Estratégica: Definición, objetivos, elementos.
- Planificación Operacional: Definición, objetivos, elementos.
- Tipos de planes: Presupuesto, Programas, proyectos.
- Técnicas para planificar.

UNIDAD III: LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- ✓ La Organización: Definición, Tipos, Características.
- ✓ Objetivo de la organización.
- ✓ Diseño organizacional - Estructura organizacional.
- ✓ Distribución de funciones.
- ✓ Departamentalización.
- ✓ Elementos de la organización, individuo, tecnología, medio ambiente.

UNIDAD IV: LA DIRECCIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- ✓ Definición
- ✓ Aportes del Enfoque Humanista
- ✓ Pirámides de las necesidades
- ✓ La motivación
- ✓ El liderazgo: Tipos
- ✓ Teorías X, Y y Z
- ✓ La Comunicación: P.N.L. como Herramienta de la Comunicación
- ✓ La Sinergia como Herramienta eficaz en el proceso de la Dirección
- ✓ El Gerente y su relación con el medio ambiente.

UNIDAD V: EL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- ✓ El Control: Definición, Importancia
- ✓ Elementos de Control
- ✓ Áreas de Control
- ✓ Pasos del Proceso de Control
- ✓ Porque se requiere el Control- Ventajas y Desventajas.
- ✓ Técnicas de control: Estados Financieros, Análisis de Razones, Análisis del punto de equilibrio; presupuesto; controles en áreas claves; Estados Financiero.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos, otros den servicios. Desde que el hombre constituyó la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades, por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos, interesantes y bello.

La necesidad en la madre de la administración, dado que para poder satisfacerla se requiere trabajar hacia propósitos concretos del trabajo grupal. Así podemos iniciar a partir de este concepto: diciendo que la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.

Podemos decir que la administración se ha ido formando conforme han ido creciendo las necesidades humanas. En un principio, los administradores nacían y eran productos de un liderazgo nato; pero la evolución de la misma sociedad fue exigiendo más conocimientos de organización de trabajo y de un mejoramiento continuo de los procesos, los productos y las técnicas administrativas. Podemos comparar el desarrollo de la misma, con el movimiento de una locomotora, que inicia su marcha lentamente y, poco a poco, va tomando mayor velocidad y su conducción requiere más pericia. Es una disciplina altamente dinámica que hoy día implica una preparación continua profesional. En este campo de la actividad humana concurren todas las demás profesiones para su perfeccionamiento; además de que todos los otros campos la utilizan cada vez más como herramienta.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración. Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

ÉPOCA PRIMITIVA

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades la caza, pesca y recolección.

Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado.

PERIODO AGRÍCOLA

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

ANTIGÜEDAD GRECOLATINA

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

ÉPOCA FEUDAL

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción. Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

SIGLO XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumentos de dominio originó múltiple técnica para administrar adecuadamente los tributos. Constancia de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la Matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, sólo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada.

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato). A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Willbur Jiménez Castro, citado por Sergio Hernández (2005), define la administración como: “Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

Por su parte, Fremont E., Kast, citado por Sergio Hernández (2005), dice que la: “Administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: dirección hacia objetivos, a través de gente, mediante técnicas y dentro de una organización”.

Chiavenato Adalberto (1999), refiere que la palabra administración viene: “del latín ad (dirección o tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio”.

Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación, ya que la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresas, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se basa en las siguientes características, según Reyes Ponce y Hugo Rojas y Aguilar:

1. Su universalidad. La administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.
2. Su especificidad. La administración tiene características propias que son Inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.

3.- Unidad temporal. El proceso es constante a lo largo del ciclo de vida de la organización en cuestión. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente, aun cuando es un proceso que contempla distintas etapas.

4.-Su unidad jerárquica. Los involucrados en la gestión de un organismo social, sin importar su rol participan de la misma administración. Aun cuando ese rol tenga un alcance determinado, participa en el logro del objetivo general.

5.-Valor instrumental. Es el medio para lograr la correcta y más afectiva funcionalidad del organismo social al que se aplica.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Como todo proceso, se puede decir que la Administración constituye una sucesión de etapas, que van llevando al Administrador y a su equipo humano a realizar cada una de las tareas que lo conducirán a la conquista de su meta. En este sentido, se pueden enumerar como etapas inherentes al proceso de la Administración las siguientes:

Planificación: etapa inicial del proceso administrativo, en donde el Administrador se da a la tarea de identificar sus objetivos, así como la estrategia que lo conducirá a su obtención. En este sentido, se podría decir que la ambición principal de esta etapa de la Administración es poder marcar una hoja de ruta para la empresa.

Organización: una vez que el Administrador tiene definidos sus objetivos y las estrategias que seguirá para su cumplimiento, deberá entonces entrar en una etapa en donde deberá disponer los distintos departamentos y miembros de su equipo, en función de cumplir estos.

Dirección: así mismo, cuando la Empresa haya sido jerarquizada y dispuesta a fin de que pueda cumplir con las metas trazadas, el Administrador deberá emprender la función de Director general, con el objetivo de supervisar el cumplimiento de las tareas de cada uno de sus departamentos, al tiempo de dar directrices a cada área de la compañía sobre los aspectos que van sucediendo en el desarrollo de la actividad empresarial.

Control: igualmente, durante el devenir del ejercicio administrativo, el Administrador también cumplirá funciones de Contralor, adquiriendo la facultad de poder auditar y corregir en cualquier momento las distintas áreas de la empresa, en miras de corregir sobre la marcha cualquier desviación que atente contra el cabal cumplimiento de las metas, de forma eficaz y eficiente.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Por otro lado, la Administración es una actividad humana que así como está constituida por una serie sucesiva de etapas, cuenta también con elementos inherentes a este proceso. En este sentido, se pueden considerar los siguientes:

Eficiencia

Este elemento se encuentra directamente relacionado con la capacidad de invertir la menor cantidad de recursos en las actividades empresariales, dirigidas al logro de las metas, lo cual implica no sólo que los recursos a utilizar sean calculados de forma correcta, para evitar derroches, sino que los bienes de la empresa obtenidos con esos recursos también sean cuidados de forma idónea.

Eficacia

Por su parte, la eficacia consiste en cumplir de forma cabal las metas fijadas, en el tiempo concebido para ello. De esta forma, la empresa ideal no sólo se distingue por su eficiencia, usar adecuadamente los recursos sino por su eficacia, es decir, por cumplir con sus tiempos y propósitos, lo que a la larga también impacta en el hecho de que la empresa invierta justo lo planificado.

Productividad

Así mismo, dentro de los elementos de la Administración se contempla también la Productividad, definida como la capacidad de lograr la fabricación u obtención de los productos o bienes planificados, dentro del tiempo pensado para ello, y con los estándares de calidad más altos posibles, a fin de que la empresa pueda valerse de sus productos para enfrentarse a la competencia del mercado al que pertenece, garantizando su subsistencia y rentabilidad.

Recursos

Igualmente, la materia prima de todo Administrador estará constituida por los bienes y recursos de una empresa, sin los cuales sería imposible por sí mismo el ejercicio administrativo. Sin embargo, una empresa no cuenta con un solo tipo de recursos, sino que estos pueden clasificarse según su naturaleza, distinguiéndose cuatro tipos distintos:

Materiales: dentro de este grupo se encuentran los bienes muebles e inmuebles con los que cuenta una empresa, y que forman parte de su patrimonio.

Técnicos: así mismo, una empresa, sobre todo si se trata de una empresa manufacturera, cuenta también con un grupo de máquinas y sistemas que conforman sus recursos tecnológicos.

Humanos: de igual forma, los empleados y directivos de una empresa constituyen los recursos humanos de la misma, quienes tienen sobre sus hombros la responsabilidad de cumplir con las tareas que llevarán a la empresa a cumplir con las metas y objetivos trazados.

Financieros: toda empresa cuenta siempre con los recursos financieros, activos y pasivos que conforman el capital de una empresa.

Información: por último, la Empresa tiene dentro de sus recursos más importantes, los Recursos de la Información, relacionados con su capacidad por manejar conocimiento indispensable en su área, así como la posibilidad de hacerse conocer en el medio en el cual se desenvuelve.

Grupo social

Dentro de los Elementos de la Administración, se encuentra también el del grupo social en el que se integra la Empresa, puesto que toda compañía se debe a este, al punto de definir el ejercicio administrativo como tal, y de hecho permitir su existencia.

Objetivo

Finalmente, dentro de la Administración se distingue como un elemento básico el objetivo o grupo de objetivos que se ha trazado como meta la Empresa, el cual además es el centro e impulso de todo el ejercicio administrativo.

LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA Y ARTE

La Administración como arte

En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que el hacer rendir los recursos era una habilidad, tomando en cuenta que el arte se define como "El logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados", por lo que se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

Se refiere al uso del conocimiento fundamental que proporciona la ciencia administrativa y su aplicación a una determinada situación concreta a partir del conocimiento, capacidad, habilidad y destrezas de los administradores en la perspectiva de obtener resultados prácticos. Se dice que administrar es un arte, pero el término se utiliza con más propiedad para referirse al conjunto de conocimientos (ciencia) que le sirve de fundamento.

La Administración como técnica

Porque utiliza procedimientos específicos derivados de su carácter científico porque cumple con lo siguiente:

- ✓ Con el valor de utilidad porque se emplea para organizarse en relación a objetivos que generan productos en las organizaciones.
- ✓ Porque se compone de un conjunto de reglas e instrumentos necesarios para regular las relaciones entre los miembros y jerarquías de los organismos.
- ✓ Porque utiliza procedimientos cambiantes para volver dinámicos los procesos, actualizándose con las innovaciones en recursos técnicos, materiales y humanos.
- ✓ Porque crea las normas e instrumentos que componen una técnica, de acuerdo a las innovaciones y se abandonan los obsoletos.
- ✓ Porque tiene carácter esencialmente práctico de realización, retomando aspectos interdisciplinarios de las ciencias.

La ciencia crea conocimiento y la técnica la pone en práctica. Esto también sucede con la ciencia administrativa, por lo que tiene un conjunto de técnicas que se aplican en los procesos de planificación organización, dirección y control.

La Administración como Ciencia

Tiene un marco teórico definido, siendo desde mediados del siglo XVIII con la Revolución Industrial que los estudios han sido sistemáticos.

- ✓ Porque ha respondido a necesidades sociales sobre organización.
- ✓ Porque ha respondido a necesidades prácticas cambiantes y actualizadas, las cuales han traído como consecuencia el reforzamiento e innovación a teorías iniciales.
- ✓ Porque se han utilizado a través de diferentes métodos con los cuales se han alcanzado objetivos preestablecidos.
- ✓ Porque tales resultados han sido observables y experimentales.

La administración puede ser concebida como una ciencia, esto es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de valor universal, que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Esta actividad se desarrolla en las universidades. La administración es ciencia y técnica. Es una ciencia táctica, que tiene por objeto real las organizaciones.

LA ORGANIZACIÓN COMO ENTE SOCIAL

La organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad y con la cual interactúa; ambas se influyen mutuamente. La organización está constituida por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos. Estos individuos aportan aspiraciones y energías, es decir recursos para alcanzar los objetivos, pero esto no basta para alcanzar las metas: es necesario, encauzar y dirigir. Esta es la función de la administración.

Lo que caracteriza a las organizaciones sociales es que, para alcanzar sus objetivos, cada uno de sus integrantes debe desempeñar una función o cumplir un papel particular que, de alguna manera, es diferente de los demás y que los roles del resto de sus integrantes demandan, con el fin de llevar a cabo las funciones propias. Cada uno de sus componentes debe desarrollar roles y funciones que tienen la particularidad de estar relacionados entre sí. Esta relación se caracteriza por la interdependencia.

La organización social se constituye, entonces, en una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes que cumplen funciones diferentes, lo que se denomina **Patrón Sinérgico**. Que aplicado al mundo empresarial, la sinergia es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más organizaciones, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si esas organizaciones actuaran por separado.

ENFOQUES CLASICOS Y CONTEMPORANEO DE LA ADMINISTRACION

La génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías. Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos: 1. Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada. 2. Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Casi todos los estudiosos de la evolución del pensamiento administrativo coinciden en que el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol. No todos los autores consultados introducen dentro de los enfoques clásicos la teoría burocrática desarrollada por Weber, pero desde nuestra perspectiva, y entendiendo que la concepción de las organizaciones es, al igual que en los autores anteriores, una concepción de sistema cerrado, nos hemos visto obligados a introducir su estudio en este apartado.

LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

La organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad con la cual interactúa; ambas se influyen mutuamente. La organización está constituida por un grupo de individuos

que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos. Lo que caracteriza a las organizaciones sociales es que, para alcanzar sus objetivos, cada uno de sus integrantes debe desempeñar una función o cumplir un papel particular que, de alguna manera, es diferente de los demás y que los roles del resto de sus integrantes demandan, con el fin de llevar a cabo las funciones propias. La organización social se constituye, entonces, en una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes que cumplen funciones diferentes, lo que se denomina Patrón Sinérgico. Los contratos entre las partes de la organización son el instrumento por medio del cual se definen y delimitan las relaciones de interdependencia que se desarrollan entre ellas como resultado de la división del trabajo. En la medida en que una organización tiene más diversidad de tipos de contratos y más transacciones, su complejidad será mayor. La gestión de servicios sanitarios se realiza al interior de organizaciones de gran complejidad. Estas organizaciones son sistemas abiertos que tienden a la variabilidad y en ellas se introducen elementos de gestión para mantenerlas bajo control.

EMPRESAS: DEFINICION, TIPOS, CARACTERISTICAS, CLASIFICACION:

La empresa es una organización relacionada con la sociedad, se encarga de realizar actividades utilizando recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr sus objetivos, tales como satisfacer metas con finalidad de lucro o sin lucrar; que se construye mediante conversaciones entre personas que conforman la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- Es un conjunto de factores de producción: Factores comerciales y factores financieros.
- Toda empresa tiene sus objetivos.
- Los factores están coordinados.
- Ésta coordinación da pie a un factor de administración o dirección.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS:

Las empresas se pueden clasificar en diferentes tipos ya que depende el aspecto al cual nos estamos refiriendo. A continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y producción:

Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Del sector primario**, es decir, que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
2. **Del sector secundario**, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
3. **Del sector terciario** (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

Una clasificación alternativa es:

Industriales. Su actividad engloba la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

Extractivas: Explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos: Las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras: Transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.

Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.

Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación. Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

Transporte

Turismo

Instituciones financieras

Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)

Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)

Educación

Finanzas

Salubridad.

Según la procedencia de capital

Empresa privada: Si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)

Empresa de autogestión: Si los propietarios son los trabajadores, etc.

Empresa pública: Si el capital y el control está en manos del Estado

Empresa mixta: Si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

Empresas individuales: Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas.

Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su dimensión

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.

Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.

Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.

Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Multinacional: si posee ventas internacionales.

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

1. Empresas locales.
2. Regionales.
3. Nacionales.
4. Multinacionales.
5. Transnacionales.
6. Mundial.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

Empresa aspirante: Aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras.

Empresa especialista: Aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado.

Empresa líder: Aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc.

Empresa seguidora: Aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

FUNCIONES DE LA EMPRESA

Función de dirección: Proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa disponen de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.

Función productiva

Esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.

Función financiera

La función financiera se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

LA ADMINISTRACION Y LA PLANIFICACION**PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Concepto: La planificación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. Una de las principales características de la planificación es que a través de ella se logran objetivos, seleccionando los medios para conseguirlos.

CONDICIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN:

Existencia de objetivos definibles y cuantificables.

Instrumentación adecuada: una organización eficiente para ejecutar y preparar un plan debe utilizar elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas.

En caso de objetivos múltiples, compararlos y reducirlos a la unidad.

En caso de objetivos no complementarios, sino competitivos, establecer prioridades.

Debe existir un sistema de evaluación y control eficaz.

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN:

Objetivo: Determinar el objetivo deseado (Que es lo que queremos).

Cursos alternos de acción: Determinar diferentes caminos, formas de acción o estrategias para lograr objetivos.

Elección: La Planificación implica determinación, análisis y la selección de la decisión más acertada.

Futuro: Prever situación futura, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN:

Es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro, estableciendo las medidas necesarias para afrontarlas, por otra parte el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar los esfuerzos.

Los Fundamentos Básicos que muestran la importancia de la Planificación son:

- ✓ Propicia el desarrollo de las empresas, al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias.
- ✓ Mantiene mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Promueve la eficiencia ya que elimina la improvisación.
- ✓ Promueve los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.
- ✓ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ✓ Permite evaluar alternativas, antes de tomar decisiones.

PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN:

Cada etapa del proceso administrativo se rige por principios, cuya aplicación es indispensable para el logro de una administración racional, para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable; no se deben elaborar planes demasiado optimistas y ambiciosos imposibles de lograr; la planificación debe adaptarse a la realidad y condiciones del medio ambiente.

Objetividad: Al planificar es necesario basarse en hechos reales, razonamientos precisos y exactos.

Flexibilidad: Al elaborar un plan es necesario establecer márgenes de holgura, que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a la situación.

Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirlos al logro de los propósitos y objetivos de la empresa.

Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente, lo cual no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa debe modificar los cursos de acción (estrategias) igualmente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlo.

TIPOS DE PLANES:

De acuerdo al tiempo de realización los planes pueden ser:

Inmediatos (Ejecutados antes de 6 Meses).

Corto Plazo

Mediatos (Ejecutados entre 6 y 12 Meses).

Mediano Plazo (Realizables en un plazo de 1 a 3 años).

Largo Plazo (Realizables en un plazo mayor de 3 años).

VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN:

- ✓ La Planificación se aprovecha de las actividades expresas y ordenadas, todos los esfuerzos están dirigidos hacia la obtención de resultados, logrando una secuencia de esfuerzos efectiva.
- ✓ Se reduce el trabajo no productivo
- ✓ Los esfuerzos empleados se revisan cuidadosamente y los gastos totales se fijan dentro de un orden conocido y aceptado.
- ✓ Se coordinan las actividades.
- ✓ La Planificación indica la necesidad de cambios futuros.

LIMITACIONES Ó DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN:

- 1.- Retarda las acciones.
- 2.- Paraliza la iniciativa de los Ejecutivos.
- 3.- Su Costo puede exceder su utilidad.
- 4.- Establece Barreras Psicológicas, se piensa más en el presente que en el futuro.
- 5.- Su exactitud depende del futuro.

PLANES ESTRATÉGICOS Y PLANES OPERATIVOS. CARACTERÍSTICAS

Las diferencias entre planes estratégicos y planes operativos pueden establecerse en tres aspectos: Horizonte temporal, alcance y grado de detalle.

Horizonte temporal

Los planes estratégicos suelen contemplar un horizonte temporal más amplio que los operativos. Su extensión en el tiempo varía en función del sector en el opera la organización, siendo cada vez más corto ese espacio temporal atendiendo a la celeridad de los cambios que conlleva el entorno actual caracterizado por la Globalización.

Los planes operativos, que son una concreción del Plan Estratégico por áreas de gestión, suelen elaborarse con una perspectiva anual.

Alcance

En cuanto a alcance, los planes estratégicos abarcan una amplia gama de actividades de la organización. Los planes operativos, por su parte, poseen un alcance más estrecho y limitado. En el caso de una entidad local son desplegados a nivel de área o departamento; en función de la configuración de la estructura organizativa.

Grado de detalle

Los planes estratégicos están expresados en términos más generales mientras que los operativos son más concretos

Las diferencias apuntadas en planes estratégicos y planes operativos derivan de la naturaleza de cada uno de ellos, considerando que la planificación operativa es una concreción de la planificación estratégica.

Un plan operativo contendrá los detalles que se requieren para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

A su vez, los planes operativos pueden dividirse en:

Planes para una sola vez. Se aplican una sola vez u ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta de forma repetida. Son planes de acción que, con toda probabilidad, no se repetirán de la misma forma en el futuro.

Planes permanentes. Cuando las actividades de la organización se presentan reiteradamente, el plan permanente guía dichas actividades. Un plan permanente puede ser entonces definido como una serie de decisiones determinadas utilizadas por la Dirección para abordar actividades recurrentes y organizativas. Las políticas y los procedimientos son ejemplos de estos planes.

Jerarquía de Planes Estratégicos y Planes Operativos

Planes estratégicos y planes operativos

A su vez, los programas son planes que se aplican una sola vez y que cubren una serie relativamente amplia de actividades de la organización. Especifican los pasos más importantes, su orden y oportunidad así como los responsables de la aplicación encada paso.

Los proyectos pueden considerarse como partes pequeñas e independientes contenidas en los programas.

Por su parte, los presupuestos constituyen la expresión formal y cuantificada de los recursos asignados para planes, programas y proyectos específicos en un plazo temporal determinado.

Los planes permanentes hacen referencia a las actividades ya establecidas en la organización, de carácter uniforme y repetitivo. Estos planes permiten estandarizar las operaciones incrementando su eficacia y eficiencia. Un ejemplo son los procedimientos escritos que definen los procesos de trabajo llevados a cabo en una organización.

Las políticas, en cuanto definen orientaciones generales y directrices para un área, son de aplicación para los planes permanentes.

LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Toda empresa necesita para funcionar correctamente, tener un proceso administrativo organizado. El proceso administrativo hace referencia a las acciones que deben llevarse a cabo en el seno de una organización para potenciar su eficiencia y aprovechar al máximo todos sus recursos, tanto humanos como materiales y técnicos. Consiste de diferentes etapas y en este caso, trataremos las fases de la organización del proceso administrativo en una compañía.

Organización en el proceso administrativo

¿En qué consiste la organización en el proceso administrativo?

Para ayudar de forma decisiva a cumplir los objetivos empresariales y tener éxito en la producción de bienes o servicios la organización del proceso administrativo ha de ser efectiva y clara.

La organización efectiva del proceso administrativo tiene unos elementos comunes, independientemente de la naturaleza y del ámbito en que opere la empresa:

Es de carácter continuo, proporcionando unas pautas bien definidas y la administración de los recursos a lo largo del tiempo;

Proporciona métodos para ejecutar las actividades de forma mucho más eficiente; Reduce costos de producción y aumenta la productividad empresarial, eliminando gastos superfluos;

Evita esfuerzos duplicados y, por tanto, inútiles, delimitando de forma muy precisa las funciones y competencias del personal;

Características de la organización del proceso administrativo

Para saber cómo realizar la organización en el sistema productivo hay que tener en cuenta que éste se puede dividir en dos etapas fundamentales.

En una primera etapa, que se suele realizar al crear una empresa nueva o al ampliar y expandir negocio en empresas ya consolidadas, hay que dividir el trabajo. Así, los gestores y responsables de recursos humanos de la compañía han de separar y delimitar las actividades, dividiendo al personal en función de su especialización y organizando la compañía por jerarquías y departamentos.

Y en la segunda etapa, una vez dividido el trabajo, es el turno de la coordinación, unificando esfuerzos para lograr los objetivos de la compañía. Esta segunda etapa es una fase de perfeccionamiento y servirá para aumentar la productividad y mejorar las estructuras organizativas creadas.

Tipos de organización del proceso administrativo

Otro de los elementos de la organización del proceso administrativo que hay que considerar siempre es el tipo de organización de la que se trata. Las organizaciones más corrientes son lineales, funcionales, lineo-funcionales, de staff, comités y matricial.

La organización lineal es la más antigua pues su origen se remonta a los antiguos ejércitos y la época medieval. Se trata de una organización sencilla y piramidal, con líneas de comunicación rígidas, una autoridad lineal o única y unas tareas muy determinadas. Es una organización del proceso productivo muy predecible y fija.

Sus mayores ventajas residen en su sencillez, la ausencia de conflictos de autoridad y la facilidad en la toma de decisiones. Puede ser una organización útil en algunas pequeñas empresas pero no fomenta la especialización ni la promoción interna y depende demasiado de un núcleo muy pequeño de personas.

La organización funcional se basa en la especialización y en la realización por parte del personal del menor número posible de funciones. Con este sistema se pretende obtener la mayor eficiencia de cada trabajador especializado.

Su principal desventaja es que no hay una clara definición de autoridad, lo que origina confusión y puede afectar a la productividad.

La organización lineo-funcional trata de combinar los principales elementos de la organización en el proceso productivo de las organizaciones lineal y funcional, con mayor o menor éxito en cada caso.

La organización de staff es desarrollada por grandes empresas. En ella profesionales expertos externos ayudan a la organización a cumplir sus objetivos.

La organización en comité consiste en la organización en grupos de personas que se reúnen y toman las decisiones de forma común. Estos comités pueden ser directivos, ejecutivos, de vigilancia o consultivos.

El mayor inconveniente de este tipo de organización empresarial es que las decisiones tienden a necesitar más tiempo para ser tomadas que en otra clase de estructura.

Por último, en la organización de tipo matricial la empresa se organiza en base a funciones y proyectos.

En función del proyecto empresarial surgen las funciones y actividades a realizar en la compañía.

Cabe destacar que no se puede establecer de antemano cuál es mejor pues, como hemos comentado, cada uno tiene sus ventajas y desventajas. La clave del éxito reside en elegir el tipo más adaptado a las características y objetivos de la empresa y que la dirección sepa trazar un camino firme y estructurado para mejorar la productividad. Conoce todas las etapas del proceso administrativo para desarrollarlo con total efectividad dentro de la organización.

DISEÑO ORGANIZACIONAL:

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples Factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- ✓ Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- ✓ Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- ✓ Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño

Organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

Factores Ambientales

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son:

- 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros.
- 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia.

Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Factores Estratégicos

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocamos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el Mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente "promedio" en un mercado amplio.

Diferenciación: Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por

producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.

Enfoque: Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad. La mayor desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio.

Factores Estratégicos

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

Organizaciones Mecánicas y Orgánicas

Una organización mecánica está diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, la centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas.

En contraste, una organización orgánica se caracteriza por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura.

El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, más organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal.

Diseños Tradicionales de Organización

Diseño Funcional: Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación

de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.

Diseño de Lugar: Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. Es evidente que organizarse de acuerdo al lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.

Diseño de Producto: Significa establecer unidades auto contenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional.

Diseño Multidivisional: En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Diseños Contemporáneos de Organización

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Una complicación adicional que los administradores deben enfrentar es que frecuentemente están separados por cultura y lengua. Un balance perfecto requiere un diseño complejo. Por tanto la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa de que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para

alcanzar metas comunes. Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante. Los usuarios de computadores personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón.

LA DIRECCION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

Para dirigir un conjunto de actividades se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Un líder además, debe tomar decisiones lógicas aunque también existirán algunas basadas en la intuición; por lo que su experiencia es fundamental.

La dirección en el proceso administrativo

¿En qué consiste la dirección del proceso administrativo? Es la tercera fase del proceso administrativo. Va después de la organización y precede a la fase de control; en algunos casos es llamada la fase de ejecución simplemente.

Esta fase se lleva a cabo con la participación de un gerente quien es el encargado de motivar al equipo de trabajo, así como velar por la coordinación del mismo e instruir y ayudar a los miembros que lo necesiten. Sin embargo, sus funciones son aún más amplias.

A lo largo del tiempo, los tipos de liderazgo empresarial han ido evolucionando desde formas rígidas basadas en una dirección más estricta, hasta liderazgos en los que la empatía y el conocimiento humano han adquirido mayor relevancia.

Función de la dirección en el proceso administrativo

Los objetivos de la dirección en el proceso administrativo pueden llegar a tener distintas finalidades, en función de la estrategia de la propia empresa y las herramientas de gestión empresarial de las que disponga.

¿Pero cuáles pueden llegar a ser sus funciones más importantes? Las indicamos a continuación.

- ✓ Ejecutar los planes de acuerdo a lo establecido en las fases de planificación y organización.
- ✓ Dirigir las acciones del equipo de trabajo de acuerdo al plan establecido.
- ✓ Delegar actividades en otros facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.

- ✓ Otra de las funciones es mantener a su equipo motivado en todo momento ya que existen circunstancias que puede hacer caer el dinamismo.
- ✓ Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el momento oportuno y velar que se haga por los canales apropiados.
- ✓ Guiar la conducta y los esfuerzos de cada miembro del equipo de trabajo.
- ✓ Ayudar a cada miembro a descubrir su potencial y el lugar idóneo dentro de la organización.
- ✓ Mantener al equipo enfocado en las metas de la organización.
- ✓ Recordar a cada instante y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.
- ✓ Instaurar dentro de la filosofía de la organización la participación de todos los miembros que serán afectados por alguna decisión.
- ✓ Ser puente o interfaz entre el alto mando directivo y el personal operario en todo momento.

Con el paso de los años, las teorías de organización se han focalizado cada día más en centrar gran parte de su énfasis en la fase de dirección administrativa, una fase dinámica que depende mucho del avance de otras disciplinas humanísticas como la psicología, la sociología y la neurociencia.

Por ello, aunque antes todo lo relativo al liderazgo y la organización de la empresa se trataba como un aspecto inerte y objetivo, en la actualidad ha aumentado mucho más la conciencia de comprender este proceso desde la perspectiva de las personas y por tanto, de todos aquellos elementos que intervienen en su comportamiento. Cualquier intento por separar la fracción humanista de la dirección en el proceso administrativo es un completo fracaso, tanto para el propio proceso de gestión, como para la empresa a nivel interno.

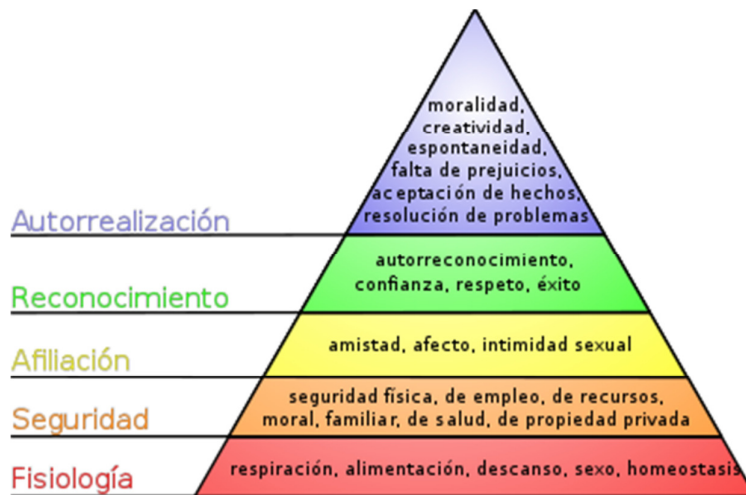
Una empresa está formada por un conjunto de personas, con distintas motivaciones e intereses. Conocerlas será clave para su administración.

APORTE DEL ENFOQUE HUMANISTA:

Con la llegada del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución, el cambio de priorizar la tarea y la estructura organizacional a enfatizar a las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. La preocupación por la máquina y el método de trabajo, la organización formal y los principios de administración ajustables a los aspectos organizacionales, pasan a un segundo plano, con la utilización del enfoque humanista, dando prioridad a la comprensión y el cuidado del hombre y su grupo social, observando, comprendiendo y valorando los aspectos psicológicos y sociológicos de dicho grupo. En las últimas décadas se ha dado una mayor atención al perfeccionamiento de los recursos humanos, dándole énfasis en su desarrollo y aprendizaje. Las empresas progresistas y con mayor proyección a futuro, tratan a sus empleados como un recurso valioso, utilizando como último medio el despedido, desarrollando programas de reutilización del empleado a través de la reorganización y de la educación profesional. Conociendo a fondo la forma de cómo se desenvuelve el empleado, como es afectado por su entorno o clima laboral, podremos lograr que se fidelice con la compañía y lograr su máximo desempeño.

PIRAMIDES DE LAS NECESIDADES

La **Pirámide de Maslow**, o **jerarquía de las necesidades humanas**, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit (primordiales)»; al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

LA MOTIVACION

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En un ser humano podemos distinguir tres fuentes distintas de las que surge la fuerza o impulso, ocurre de este modo porque el valor de una acción depende de los resultados que se provocan al ejecutarla y cualquier acción tiene siempre tres conjuntos distintos de resultados.

Estos resultados son la motivación, las cuales pueden ser: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Con respecto a la complejidad de la motivación, los cambios psicológicos y las experiencias pasadas interactúan en todo momento, por lo que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Al tratar el tema de la motivación adquiere importancia la función de mejorar la interpretación sobre los contenidos y procesos, en la medida en que se aplican a conductas afines al trabajo como la elección, mantenimiento y rendimiento en el puesto de trabajo. Para caracterizar la motivación, deben considerarse dos tipos de ideas diferentes: Centrarse en las características del entorno o personales que sirven para identificar las clases de variables de contenido que vigorizan, activan o motivan al individuo.

Enfocarse en los mecanismos que enlazan las variables de contenido con las acciones específicas que puede llevar a cabo el individuo. La relación entre la motivación y la Calidad de Vida en el Trabajo se presenta a través de lo que se refiere a la situación eficiente de la organización.

LIDERAZGO DEFINICION, TIPOS.

Existen muchas definiciones y conceptos relacionados con el liderazgo, enfocadas por los distintos autores, el propósito de este autor es brindarle a los lectores un concepto lo más abarcador posible, que a su vez permita su comprensión y pueda servir de ayuda en el tema tratado.

Veamos el siguiente concepto:

“Liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado”.

Si analizamos esta definición vemos que la influencia debe ejercerla alguien, que en este caso es el “líder”, y que además existen otras personas que son los seguidores de ese líder, los cuales estarán dispuestos a seguirlo en caso que satisfagan sus necesidades y/o intereses.

Apreciamos que entre ambos, líderes y seguidores, existe una diferencia de poder, contando los primeros con la posibilidad de tener además del poder legítimo que le da el cargo, con otros poderes como el de experto, el de sancionar, el de premiar y el de referencia. Las posibilidades de liderazgo se incrementarán en la medida que el líder pueda ejercer un número mayor de fuentes de poder.

Lo anterior no elimina el poder de los seguidores, que consiste en aplicar distintas variantes en la realización de sus actividades.

Es necesario destacar que todo el que dirige o administra no es un líder, para ello debe desarrollar determinados aspectos como: credibilidad, habilidades humanas, comunicar valores, sensibilidad ante sus seguidores, con su acción transformar el medio y/o el colectivo, o sea, ser un agente de cambio, y otros aspectos que no siempre son desarrollados por los administradores, incluso aun estos últimos con buenos resultados de trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

Ante todo, es preciso decir que en un equipo u organización además de contar con líderes que ejerzan el liderazgo a través de su autoridad formal, pueden existir otros que lo sean por su autoridad moral, o sea, que lo ejerzan por decisión del grupo. Ambos “liderazgos” pueden ser ejercidos por una misma persona o por más de una según sea el caso.

El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.

El liderazgo ante todo debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas las actuaciones y decisiones.

En sentido general, es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. Debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo.

ENFOQUES Y TEORÍAS DE LIDERAZGO.

El tema del liderazgo ha sido investigado por muchos estudiosos, planteándose diversos criterios y enfoques al respecto, la disyuntiva sobre “los líderes nacen o se hacen” ha sido muy debatida existiendo seguidores de ambos criterios, cada uno con sus argumentos, la realidad es que aún no hay una definición exacta al respecto, con independencia de las teorías que avalan cada criterio, por lo que continúan las investigaciones.

En nuestro caso plantearemos los elementos centrales sobre los principales enfoques o teorías, con el objetivo y aspiración, que se posean los elementos necesarios sobre las distintas variantes.

Enfoque sobre los rasgos de los líderes.

Verdaderamente durante mucho tiempo, y aún tiene algunos seguidores, se pensó que los líderes eran personas, donde todos tenían determinados atributos como inteligencia, agresividad, grandes comunicadores, u otros.

Uno de los primeros aspectos que los investigadores trataron de estudiar fueron los rasgos o características que tenían los líderes y que los pudieran diferenciar de aquellos que no lo fueran. En este sentido se valoraron aspectos relacionados con el físico de la persona, su personalidad, su manera de comunicarse desde el punto de vista de ser introvertido o extrovertido, raza, sexo, entre otros.

No obstante, encontrarse casos de coincidencia de determinados rasgos en muchos líderes, la práctica demuestra lo contrario en otros, por lo que no existe aún un criterio, ni unánime ni científico, que avale que estos tengan rasgos o patrones que los distingan exactamente de los que no lo son. Otros estudios, con idénticos resultados, se han realizado entre líderes cuyo trabajo ha sido eficaz y otros no tan eficaces.

Por lo que, hasta el momento no ha quedado demostrado que los líderes posean un conjunto de rasgos o características distintivas que permitan distinguirlo, para la realización de una selección, con solo tener en cuenta estos aspectos.

Enfoque relacionado la conducta de los líderes.

Una vez determinada la idea sobre los rasgos o características de las personas con relación al liderazgo, la atención fue dirigida hacia el estudio de lo que hacían los líderes, o sea su conducta, su comportamiento.

Se expresó que para el ejercicio del liderazgo se necesitaban desarrollar dos aspectos fundamentales que fueron: el laboral (el trabajo) y el relacional (de apoyo al grupo). Con esta forma de enfoque era necesario que se atendieran ambos aspectos por el líder en cuestión, la práctica demostró que en muchos casos estos dos aspectos podían ser atendidos por personas distintas, en el primer caso, laboral, por un líder formal y en el otro caso por uno informal para la atención de apoyo al equipo.

Enfoque como función de la organización.

Este estudio no se basa en la determinación de los rasgos o en la conducta o comportamiento de las personas con relación al liderazgo, sino en lo relacionado intrínsecamente con el equipo o grupo.

Todo equipo para desarrollar la labor que le ha sido asignada, tiene determinadas necesidades, una de las cuales es la de un líder que actúe en representación del grupo el cual se hace cada vez más necesario en dependencia de las complejidades del grupo, tanto por el trabajo a realizar, como por las relaciones a desplegar.

El líder es valorado, por el grupo, por sus capacidades para dar solución a los problemas presentados, así como para el cumplimiento de sus objetivos.

Teoría del liderazgo situacional.

La teoría del liderazgo situacional tiene muchos seguidores y fue elaborada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, la cual se basa en dos variables que abarcarán una situación determinada en función de la madurez de los subordinados.

Las dos variables son las siguientes:

Conducta (comportamiento) de tarea.

Conducta (comportamiento) de relaciones.

En el primer caso (conducta de tarea) el líder orienta a sus seguidores que tarea debe realizar, enfatizando como debe hacerla, además de donde y cuando, en este caso la comunicación es unilateral. En cuanto a la otra variable se establece una relación de apoyo a los seguidores, mediante una comunicación bilateral.

En cuanto a la madurez, sus iniciadores exponen que no se trata de una cuestión de edad, ni de estabilidad en las emociones de los trabajadores, sino, una disposición para asumir responsabilidades, educación y adquisición de habilidades, experiencia, afán de logro.

Los elementos planteados se especifican o hacen referencia sólo a la tarea concreta.

Hersey y Blanchard plantean que en función de la madurez que vayan adquiriendo los seguidores y la conjugación de las variables expuestas el líder debe ir modificando su estilo de liderazgo a través de cuatro etapas o fases.

Alta tarea y Baja relación. En esta primera etapa la madurez es muy pobre, por lo que hay una gran orientación del líder con relación al trabajo, o sea, este último decide que debe hacerse (tarea a realizar), además de, cómo hacerlo, donde y cuando debe realizarse. El líder asume un papel de orientador, enseñando actividades, normas procedimientos y demás aspectos del trabajo.

Alta tarea y Alta relación. Los seguidores ya han adquirido alguna madurez, por lo que sin abandonar la orientación, el líder puede incrementar la relación, la familiarización, realizar una comunicación bilateral con el objetivo de persuadir a sus seguidores y estimularlos a incrementar su esfuerzo y apoyo en la decisión a tomar.

Alta relación y Baja tarea. Ha continuado incrementándose la madurez en los seguidores, procurando estos una mayor responsabilidad, se incrementa también la participación conjunta en la tarea a través de una comunicación bilateral, permitiéndole al líder no supervisar la tarea a los niveles anteriores. Al tener los seguidores mayor habilidad y conocimientos el líder se convierte en un facilitador.

Baja relación y Baja tarea. Los subordinados poseen una alta madurez, experiencia y confianza en su trabajo, generando iniciativas no conseguidas anteriormente, por tal razón el líder delega actividades de control permitiendo la independencia en otros aspectos del trabajo.

Esta teoría exige al líder atención y evaluación al desarrollo de la madurez y la motivación de sus seguidores, permitiéndole además gran flexibilidad y dinamismo para ajustar y aplicar el estilo de liderazgo adecuado, para la obtención de los mejores resultados, y ser eficaz en su trabajo.

Otro aspecto, unido al desarrollo de la madurez, lo constituye la atención a las diferencias individuales de sus seguidores, ya que todos no maduran ni se desarrollan uniformemente.

Liderazgo carismático.

El liderazgo carismático es ejercido por líderes que poseen lo que llamamos "carisma", que es una cualidad relacionada con su personalidad y les permite tener una autoridad o poder social para influir sobre el pensamiento y actuación de los demás individuos.

La profundidad y validez de ese carisma está determinada por el reconocimiento y confianza de los seguidores, lo cual permite cambios conscientes en las actitudes y en la acción de estos últimos.

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Podemos apreciar en los equipos y en las organizaciones distintos tipos de estilos de liderazgo, o sea, la manera en que los líderes guían a sus colaboradores, ese sello personal que imprimen al dirigir, forma o método con que el jefe ejerce la autoridad y de igual forma también como se manifiestan las relaciones entre jefes y subordinados, se pueden expresar varios tipos de estilos que son:

Autocrático o autoritario.

Democrático.

Anárquico.

Cada uno de estos estilos tiene sus características y pueden ser utilizados indistintamente en dependencia de la situación existente, no obstante en la práctica el que ha demostrado mejores resultados es el democrático.

Se pueden expresar otros estilos en dependencia de las tareas y del grupo, estos son:

Centrado en las tareas.

Centrado en las relaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Autocrático.

Las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él.

Este estilo posibilita decisiones rápidas. Poca participación de los subordinados en la definición de los objetivos y demás actividades.

La comunicación es unilateral.

Democrático.

La participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas.

La autoridad del líder conjuntamente con su poder es ejercida con mayor descentralización.

Se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo.

El grupo recibe una mayor información sobre los problemas que le atañen.

Anárquico.

El líder evade la utilización del poder conjuntamente con la autoridad y responsabilidad, por lo que su rol es menor en este estilo.

Los objetivos, el desarrollo de las actividades y las tareas en general dependen del grupo o equipo.

Con relación a los estilos centrados en las tareas o en las relaciones, podemos decir que, cuando el líder perfila su atención hacia lo laboral, o sea hacia las tareas, muestra gran atención hacia el trabajo, a lo que debe hacerse y como debe hacerse, con una planificación y organización rigurosas y férreo control sobre los seguidores, la marcha del trabajo y sus resultados.

En el caso de centrarse en el apoyo al grupo, o sea las relaciones, estas adquieren un matiz, con los seguidores, con una gran sensibilidad hacia estos últimos, hay una comunicación más amplia que crea un mayor interés en el equipo, siendo la motivación hacia los seguidores el principal interés de los líderes.

Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, How to choose a leadership pattern, en Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004). Administración. 6. Edición. (Pág.510) expresan que: "se consideren tres juegos de fuerzas antes de elegir un estilo de liderazgo: fuerza en el administrador, fuerzas (características) en los subordinados y fuerzas situacionales".

La misma fuente señala que:

"La manera en que un administrador dirigirá será sin duda influenciada por sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia (fuerzas del administrador)".

"Las características de los subordinados también se deben considerar antes de elegir un estilo de liderazgo adecuado, se destacan, la independencia, responsabilidad y libertad de acción del grupo".

"La elección de un estilo de liderazgo debe tener en cuenta ciertas fuerzas situacionales, como el estilo que prefiere la organización, el grupo de trabajo específico, la naturaleza de las labores del grupo, el tiempo disponible, factores del entorno y otros".

ASPECTOS PRÁCTICOS QUE UN LÍDER NO DEBE DESCUIDAR.

Un líder en el ejercicio de su tarea deberá atender una variada gama de aspectos que posibiliten una influencia positiva sobre sus colaboradores, para que estos ejecuten sus labores con la mayor efectividad y eficiencia posibles, así como con una mentalidad creadora que permita el proceso de cambio para un mejoramiento continuo.

Citemos un grupo de ellos:

- ✓ Posibilitar que los integrantes del colectivo dominen sus objetivos personales, como los del equipo.

- ✓ Crear un ambiente de motivación para cada individuo y para el grupo en general.
- ✓ Dar solución a las dificultades o problemas que presente el grupo y que entorpezcan el trabajo o provoquen insatisfacción personal.
- ✓ Que la comunicación que se realice con cada integrante o con el grupo en su conjunto sea precisa, clara y con el menor ruido posible.
- ✓ Reconocer el trabajo del colectivo con justeza y oportunidad.
- ✓ Enfrentar y afrontar los errores con mentalidad positiva y siempre con el espíritu de aprender de ellos y como una oportunidad para el desarrollo.
- ✓ Sitúese siempre como parte del equipo, compartiendo con los demás miembros todas las situaciones inherentes al grupo.
- ✓ Sus relaciones deben ser lo más amplias posibles.
- ✓ Ser flexible y con una visión estratégica que le permita ajustar sus decisiones y actuaciones a los cambios del entorno.
- ✓ La ética debe estar presente en la actuación del líder.

TEORIA X, Y, Z

La Teoría X y la Teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management. Esta teoría ha sido usada en el Sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

El creador de las Teorías "X" y "Y", McGregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

LA TEORIA X:

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente también se considera necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada nivel cuente con un supervisor que este al pendiente de los subordinados. Según el Dr. Kumi Mark si las metas de la organización son dadas a conocer se supone que por la teoría X la fuerza laboral o sea los trabajadores cooperen tendrá que usarse cierta coerción y amenazas, el ambiente laboral es altamente supervisado, carente de

confianza y punitivo. En la teoría X la persona al mando tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en sí mismos y no como en un todo dentro de la organización y normalmente la persona al mando siente que el único propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa.

LA TEORIA Y:

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También creen que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación muy importante.

LA TEORIA Z:

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A". Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características

poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

LA COMUNICACIÓN:

Cuando hablamos de "COMUNICACION", automáticamente nos viene a la mente la interacción entre dos personas o más, sin darnos cuenta que esta palabra ha adoptado diferentes significados de acuerdo al contexto que se le adapte.

Se dice que la comunicación está interpretada por la mentalidad de cada individuo que recibe el mensaje (receptor) y que de acuerdo a esto se puede malinterpretar o llegar de manera correcta., pero así como se puede definir de esta manera podemos agregar que la comunicación es, no solo, la interacción de dos o más individuos, sino que es un mecanismo que puede darse con una sola persona ¿COMO?, cuando encontramos el silencio, es cuando podemos tener COMUNICACION con nosotros mismos, pensando lo que nos pasa, un problema, una emoción, etc. En cuanto a los medios de comunicación, cualquiera de nosotros diríamos que lejos de comunicar suelen ser "amarillistas", siendo así, un medio que a la población nos hace desconfiar de la información que nos proporcionan y es que COMUNICAR no significa "ser chismoso o mentiroso", al contrario la comunicación en éste ámbito es el traslado de información cierta o exacta al oído del pueblo por medio de revistas, periódico, televisión, radio, etc.

Por otro lado, se interpreta también a la comunicación como lo que nosotros necesitamos para contar experiencias, sentimientos, o simplemente para tener una "interacción" entre la gente. Se dice que el hombre es incapaz de vivir en completo aislamiento y que si así fuera tendría actitudes inconsecuentes "LA COMUNICACION EN EL HOMBRE ES UN ACTO SOCIAL Y NO NATURAL".

A lo largo del tiempo y gracias al conocimiento científico se le puede considerar a la comunicación como un cambio de estudio sistemático que adquiere alta relevancia ya que puede estudiar la conducta de los individuos.

En general, es importante mencionar que la comunicación se encuentra en todos lados y en cualquier ámbito., el tener contacto con nuestro cuerpo, al sentir hambre, dolor en alguna parte, al pensar, etc., estamos utilizando la comunicación. Incluso es raro pensar, pero muy cierto, que el estudio de diferentes disciplinas como la física, química, matemáticas, biología, etc., han contribuido a su estudio.

En lo personal considero que la comunicación es no solo una simple palabra, sino algo más allá, es un estilo de vida en relación a la manera en la que se toman los mensajes que se reciben. Si cada uno de nosotros tomamos toda la información que nos llega de manera positiva, nosotros seremos finalmente los beneficiados.

La comunicación es fundamental en cualquier ámbito que se le vea, incluso en lo personal: las relaciones amorosas con la confianza y como resultado la comunicación, el tener contacto con tus padres, contigo mismo, etc.

PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA COMO HERRAMIENTA DE LA COMUNICACIÓN:

La Programación Neuro-Lingüística es una técnica de comunicación y evolución personal desarrollada por Richard Bandler (Doctor en matemáticas y en psicología, cibernético) y John Grinder (Doctor en psicología y lingüística).

Ellos y su equipo han analizado los comportamientos más eficientes en comunicación y desarrollo personal y se han esforzado en construir modelos, utilizando para ellos los conocimientos más actuales sobre la comunicación humana, el lenguaje y el funcionamiento del cerebro.

De sus trabajos ha nacido un conjunto de técnicas y procedimientos de probada eficacia y que permiten mejorar las capacidades relacionales así como iniciar procesos de cambios personales duraderos y profundos.

La PNL se revela como una herramienta privilegiada en todos los campos en los que importa comunicar mejor y con mayor eficacia: negociación, venta y dirección de un equipo humano por ejemplo.

¿Sus vendedores experimentan impaciencia cuando tratan de vender a un ingeniero, o cuando hablan con el responsable del departamento contable? La PNL explica por qué y aporta el remedio.

“¡Uno de mis clientes es un mal educado!” me comentaba Juan P., un vendedor en uno de nuestros cursos de venta. “Cuando le explico detalles importantes, nunca me mira a los ojos”. Y a Usted ¿le ha pasado alguna vez?

Pues en el caso de Juan después de dos preguntas de comprobación, resulta que no era un mal educado, sino un auditivo. Juan lo ha comprendido gracias a la PNL y ahora sabe cómo tratar a su cliente mejor que cualquier otro vendedor.

La PNL se basa en que hemos programado desde la infancia nuestras formas de pensar, sentir, y comportarnos. Algunos son programas eficaces, otros ineficientes y otros más: desafortunados.

Si nuestros programas resultan satisfactorios en sus resultados, sigamos con ellos, pero ¿si no lo son? pues ¡cambie mos!

LA SINERGIA COMO HERRAMIENTA EFICAZ EN EL PROCESO DE LA DIRECCION:

El término sinergia proviene del griego "synergo", significando etimológicamente "trabajando en conjunto". La connotación del significado conlleva a plantear la importancia del trabajo en conjunto como equipo de los trabajadores, donde los resultados, serán mayor que si muchas personas trabajen independientemente. De ahí que el concepto ha revolucionado en ámbito de la psicología

organizacional y laboral por los impactos que se tienen en el tema del trabajo en equipo, la eficiencia, la productividad y la comunicación asertiva. Llevándonos a replantear nuevamente sobre el papel que cumple los líderes de fomentar la unidad y la visión de equipo en la consecución de las metas, y los temas de cooperación y la sincronización de las fases de las distintas áreas dentro del trabajo.

Merlano Medrano, S.: Sinergia en el ambiente de trabajo, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2011, www.eumed.net/rev/cccss/13/

Para que una organización trabaje en sinergia las empresas deben tener claro sus valores dentro de la visión organizacional para que sea retroalimentado por todo el personal, esto permitirá que los equipos de trabajo fomenten un clima de libertad y vinculación afectiva, esto así producirá que los integrantes tanto de grupos pequeños como grandes, se comuniquen mejor, sin sentirse criticados o no respetados, más bien hay confianza, apoyo, entusiasmo, creatividad, compromiso, generándose una ola grande de motivación interna y acompañamiento en las consecuciones de las metas para así alcanzar como equipo los objetivos claro en sus líneas de trabajo.

Las organizaciones deben estar conscientes que la sinergia no se forma de la noche a la mañana, ni tampoco se desarrolla por las buenas intenciones que tengan los líderes. Esto se va formando mientras los directivos lo tienen claros no solo en su declaración de visión, sino en su vivencia de generar confianza y creen en las personas que trabajan con los líderes y jefes para que así el imaginario de la organización sea más sólida y pueda crearse las bases de un trabajo en equipo comprometido.

1.2. ¿Por qué es Importante la Sinergia?

Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimientos de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal.

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben trasmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa.

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

1.3. ¿Cómo se Fomenta la Sinergia en la Organización?

Para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales como son:

- **Visión Compartida:** No hay sinergia sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.

- **Cultura de Participación:** Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cual área o departamento dentro de la organización. Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.
- **Información Transparente:** No podría fomentarse sinergia si no hay políticas clara sobre el manejo de la información. Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir sobre cómo se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo sobre aspecto que se vive internamente, sino más bien para evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia.
- **Percepciones de la Información:** Apenas se hayan establecido las políticas al interno de una empresa, los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe transmitir para que así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sienten parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o fracasos.
- **Reuniones Estratégicas:** Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo, y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo y que no se logró nada con la reunión.
- **Diferencias Individuales:** Muchas organizaciones han pensado que si las empresas son homogéneas y tienen personal que sean los más parecidos les garantizará el éxito y la productividad. Las organizaciones que tienen más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos.
- **Hábitos de Ganar- Ganar:** Las organizaciones puede crear al interno de la empresa, procedimientos de buscar mejor comunicación bajo paradigmas de ganar-ganar y así poder lograr mejor equipo de trabajo y rendimiento en sus áreas laborales.
- **Metodología de Ejecución:** Las organizaciones presentan mejor trabajo cuando pueden ejecutar las decisiones tomadas al interno, para así medir los resultados a corto y largo plazo.
- **Consultoría Externa:** En ocasiones las organizaciones pueden hacer uso de consultores externos para poder observar aspectos que han sido descuidado por los líderes o jefes de la organización sobre prácticas de sinergia entre los equipos de trabajo.
- **Resaltar los Éxitos del Equipo:** Las empresas deben cambiar los hábitos negativos de solo resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas. Es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo, para que continúe los procesos de motivación y la unidad en él.

1.4. Dinámicas para Lograr Sinergia

1. **Análisis del problema real:** Los líderes deben saber que aspectos se quiere resolver para así guiar al equipo al objetivo.

2. Escucha empática: en las practicas sinérgica se debe cultivar una escucha empática, para comprender a los integrantes del equipo.

3. Comunicación Asertiva: El escuchar con empatía, va de la mano con expresar lo que pensamos o sentimos sobre determinada situación, creándonos espacio de comprensión y acercamiento a los demás. Según Covey (1996) la sinergia es estimulante, en donde la creatividad es estimulante y la comunicación se relaciona con los procesos donde se produce una sinergia proactiva.

4. Dinámica Lluvia de Ideas: Esta dinámica está demostrada que es clave para generar espacios sinérgicos, ambientes de creatividad y participación de los integrantes. Se debe poner un límite de tiempo.

5. Soluciones al Problema: Después del tiempo tomado para las lluvias de ideas, los líderes deben tomar las mejores ideas que este más relacionada a la solución del problema. Los líderes deben exponer porque se tomaron ciertas ideas sobre otras para no afectar susceptibilidades y generar mejor colaboración entre los trabajadores.

Dentro de las reflexiones finales las organizaciones deben estar conscientes que existen 3 tipos de equipos que generan sinergia. Como son los equipos de solución del problema, los equipos auto dirigidos y los equipos interfuncionales.

Dentro de equipo de solución del problema, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo.

Dentro de los equipos auto dirigidos: estos incluyen la planeación y programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo y las decisiones operativas. Dentro de los equipos interfuncionales: es una mezcla entre los dos tipos de equipos anteriores donde cumplen funciones de resolución de problemas y además genera planeación y retroalimentación en distintas áreas.

EL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición”.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Además siendo la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

El proceso de control

Esto implica las siguientes características:

- Captar resultados
- Comparar con lo planeado
- Detectar y analizar desviaciones
- Informar
- Se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos y la consecución de las metas.
- Se analizan las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar las causas de las desviaciones.
- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.
- Tomar medidas correctivas.

Objetivo del control

El objetivo de esta función administrativa es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

Proceso del control

A fin de identificar los errores o desvíos para así corregirlos y evitar su repetición, el Control tiene un proceso o fases a seguir:

Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación. Existen cuatro tipos de estándares:

Estándares de cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.

Estándares de calidad: establece la calidad del producto, sus especificaciones.

Estándares de tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.

Estándares de costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación de desempeño con el estándar establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

AREAS DE CONTROL

. Áreas de Producción: Si estamos frente a una empresa Industrial, el área será donde se producen los productos; y si es una Empresa Prestadora de Servicios, el área es donde se prestan los servicios. Por ejemplo:

Control de Producción

Control de Calidad

Control de Costos

Control de tiempos de Producción

Control de Inventarios

Control de Operaciones Productivas

Control de mantenimiento y conservación

Control de desperdicios o merma

2. Área Comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender los productos y/o servicios. Por ejemplo:

Control de Ventas

Control de Descuentos

Control de Publicidad

Control de Costos

3. Área Financiera: Es el área de empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, etc. Por ejemplo:

Control de Presupuesto

Control de Costos

4. Área de Recursos Humanos: Es el área que administra al personal. Por ejemplo:

Control de Puntualidad (Asistencias, tardanzas, faltas).

LA ADMINISTRACION Y LA TOMA DE DECISION:

Actualmente, las necesidades de las empresas son definidas por el ambiente global en que estas existen, constituyendo un entorno muy competitivo que exige una continua toma de decisiones importantes y con mínimas posibilidades de errores si no se quiere situar en riesgo la viabilidad de una organización u empresa.

Esta creciente competitividad en que se enfrentan los mercados hoy ha provocado que se origine un ambiente dinámico en donde la optimización de recursos ya sean tanto materiales como inmateriales sea una alternativa para otorgarle valor agregado o "plus" y supremacía a quienes lo utilicen de manera eficaz y eficiente.

Si nos introducimos al tema del origen de las buenas o deficientes gestiones en una organización, debemos remontarnos al interior de esta, específicamente en lo que se constituye como el proceso denominado Toma de Decisiones y que continuamente ha sido catalogado como el motor que le da vida a los negocios. Es, en este proceso, de donde depende gran parte del triunfo de cualquier organización a través de la correcta elección de alternativas.

Importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones es muy habitual en la vida diaria de todas las personas, y al estar tan en contacto con ella desde que tenemos conciencia, pasamos a realizarla casi inadvertidamente, vislumbrándola como parte de nuestro aprendizaje vital.

Los momentos en que se ha de tomar una decisión son significativos, ya que por medio de ella podemos estudiar un problema determinado o situación que es valorada y considerada hondamente para elegir la vía más adecuada a seguir según las diferentes opciones y operaciones.

Cuando un directivo se enfrenta a una toma de decisión en su organización, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, etc. Con el fin de encontrar soluciones razonables; es decir, tratar de tomar decisiones basadas en la racionalidad.

Una de las bases en que sustenta la buena toma de decisiones en cualquier organización, se refiere al aprovechamiento de conocimiento, ya que si quien toma la decisión posee conocimientos, ya sea de los sucesos que encierren el problema o en un contexto similar, entonces este saber puede utilizarse para seleccionar un curso de acción que le sea favorable a dicho problema.

Es importante mencionar que la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de las organizaciones debe cumplir con ciertas características como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización.

CERTIDUMBRE, RIESGO E INCERTIDUMBRE:

El proceso de la toma de decisiones es sin duda una de la mayores responsabilidades, no obstante, este proceso lo llevamos a cabo frecuentemente, aun cuando no se note, incluso cuando se compra un determinado artículo o producto, existen dos lugares o varios en donde se encuentra la venta, por lo tanto se debe decidir dónde comprarlo incluso, si realmente conviene hacerlo.

En una organización la toma de decisiones se circunscribe en personas que están apoyando el mismo proyecto, debemos empezar por hacer una selección de decisiones, esta es la tarea de gran trascendencia.

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son el reflejo de la fuerza del entorno (sucesos, hechos). Que los individuos no pueden controlar, pero pueden influir en el futuro en los resultados de sus decisiones, puede ser desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos.

Con frecuencia los individuos basan sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto de precisión de la información y el nivel de habilidades de conceptualización sean cruciales para la toma de decisiones.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certeza o certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta certidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre.

En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación en donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Esto significa que los que tomen una decisión conocen por adelantado lo que sucederá cuando tomen una decisión, el resultado de su decisión. Son pocas, las que se toman bajo condiciones de certidumbre.

La situación de incertidumbre. Implica que las personas tienen una base de datos muy deficiente, no saben si estos son o no confiables, y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueden sufrir la situación, Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, la condición bajo la cual resulta más difícil tomar decisiones; es la incertidumbre, pues en esta situación los responsables no cuentan con información suficiente para tener en claro las alternativas o estimar su riesgo. Se basan ya sean en intuición o creatividad.

Ejemplo, una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. La situación política suele ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio con los mismos.

La situación típica es el riesgo. El encargado de tomar decisiones y capaz de estimar la verosimilitud de las alternativas o los resultados.

Esta capacidad de asignar probabilidades podría ser un resultado de la experiencia personal o de información secundaria.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos pero la misma puede resultar incompleta para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar; por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones mucho más eficaces.

Un enfoque racional para evaluar las alternativas bajo condiciones de riesgo es el uso del valor esperado. Este es un concepto que permite a quien toma las decisiones asignar un valor monetario según las consecuencias positivas y negativas que podría resultar de la selección de una alternativa en particular.

En momento de la toma de decisiones, para el caso de los administradores deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican sucesos futuros que resultan difíciles prever: la reacción de un competidor a una lista de precios, la tasa de interés de los tres años, la complejidad de un nuevo proveedor. Por esta razón, las situaciones de la toma de decisiones se consideran dentro de una línea continua que va de la certeza (altamente previsible) a la turbulencia (altamente imprevisible).

CERTEZA: Bajo las condiciones o certidumbre, se conocen los objetivos y se tiene información exacta medible y confiable, acerca del resultado de cada una de las alternativas que se consideran.

Incertidumbre: Es poco lo que se sabe de las alternativas y resultados.

Riesgo: Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversas. Se entiende también como la medida y magnitud de los impacto adversos, siendo la consecuencia del peligro y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Se produce el riesgo, siempre que no sean capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa.

CONCLUSION

La administración es una ciencia, técnica y arte ya que necesitamos de estas tres cualidades ciencia; porque el administrador siempre busca conocimientos científicos para que el resultado que tenga sea verificable, para ello el administrador se basa en teorías que personajes famosos de la administración han plasmado en libros, también es arte; la creatividad y la pasión de un artista son cualidades que necesita el administrador para ser original e innovador. Por otra parte también es técnica ya que toda acción del administrador debe estar sistematizada y metódicamente hecha, utilizando estrategias para eficientar el proceso por el cual se llega al resultado.

La administración se encuentra desde el surgimiento del hombre en la tierra, ya que desde el periodo primitivo las personas dividían el trabajo y asignaban funciones en jerarquías, ya existía un líder aunque de una manera informal, pero con el paso del tiempo la administración fue tomando un papel más importante.

La administración ha evolucionado al mismo paso que el hombre y la tecnología.

Como bien se sabe existen muchas definiciones de la administración que podemos resumir de la siguiente manera:

METODO PARA SATISFACER LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES DEL HOMBRE EN EL CUAL UN GRUPO DE PERSONAS SIGUEN METODOS Y TECNICAS DE COORDINACION EFICAZ: POR PROCESOS DE PLANEACION ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL, MEDIANTE DIVISION DE TRABAJO Y TOMA DE DECISIONES.

La administración es importante ya que cuenta con ciertas características; como son la universalidad, el valor instrumental, la unidad temporal, su amplitud, especificidad, interdisciplinaria y flexibilidad. Esto hace a la administración ser imprescindible en el entorno social para mejorar su funcionamiento ya que cuenta con ciencias y disciplinas como los son: las matemáticas, la ética, la sociología, la contabilidad, el derecho, la economía, la psicología entre otras.

La administración tiene como objetivo hacer su entorno competitivo, ya que un administrador se encarga de que la entidad en la que labora tenga un mejor funcionamiento y esto le permita al ente socioeconómico desarrollarse para ser reconocido ante la sociedad, para esto se utilizan los tópicos y técnicas, que tienen como cualidad simplificar procesos a un determinado periodo de tiempo.

El administrador debe tener ciertas actitudes y aptitudes para llevar a cabo su trabajo como son:

El liderazgo, el razonamiento, la lógica, la ética profesional, el conocimiento de las tecnologías que optimizan su labor, el poder de palabra, así mismo debe saber tomar decisiones a su favor o a favor de la empresa, debe ser también disciplinado y comprometido con su carrera, debe ser táctico.

El administrador debe adaptarse a su entorno y estar integrado siempre al campo laboral para explotar todos sus conocimientos y evolucionar profesionalmente.

A lo largo de la vida de un administrador siempre habrá prejuicios y expectativas sobre su carrera, pero la solución es que este administrador siempre actualice sus conocimientos para ser competitivo y su trabajo difícilmente sea mejorado por tercera persona.

BIBLIOGRAFIA

- Caso Neira, A. (2006). Técnicas de Medición del Trabajo.
- Chase, R. B. (2005). Administración de la Producción y Operaciones.
- D'Alessio Ipinza, F. (2012). Administración de las Operaciones Productivas.
- López Ruiz, V. R. (2008). Gestión Eficaz de los Procesos Productivos.
- Velasco Sánchez, J. (2007). Organización de la Operación.
- Jay Heizer, Barry Render. (2009) Principios de Administración de Operaciones, Séptima Edición.
- Stephen P. Robbins. (2010). Administración, Décima edición. México.
- Vollmann Thomas E. (2005). Planeación y Control de la Producción.
- Hornngren Charles T. (2007). Contabilidad de Costos.
- Reyes Ponce Agustín. (2004) Administración Moderna.
- Heizer y Render (2009) Principios de Administración de operaciones,
- Harold Koontz, Heinz Wehrich (2004) ADMINISTRACION Una perspectiva global.
- David F. Muñoz Negrón, (2009), Administración de Operaciones.