



1395

Fundamentos de la administración de organizaciones

Eduardo Jorge Arnoletto

Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

MAGISTER EDUARDO JORGE ARNOLETTO

**FUNDAMENTOS
DE LA
ADMINISTRACION
DE
ORGANIZACIONES**

**CORDOBA
ARGENTINA
2014**

EUMED

INDICE

INTRODUCCION GENERAL.....	Pg. 4
1. Administración. Organizaciones. Tipos. Escuelas, enfoques y modelos. Nuevas Corrientes. Teorías Contemporáneas.....	Pg. 6
2. Complejidad. Atención y Emoción. Neurociencias Aplicadas a la Administración.....	Pg.32
3. Planeamiento, Gestión y Control. Definición de objetivos, metas. Clasificación. Estrategias. Proyectos.....	Pg.38
4. Gestión. Concepto. Elementos. Los criterios: eficacia, eficiencia, efectividad y relación con el medio social.....	Pg. 44
5. La gerencia. Funciones básicas de la gerencia. Control Interno y Externo.....	Pg. 56
6. Estructura. Formas básicas de la estructura. División horizontal y vertical. Descentralización. Departamentalización. Coordinación. Formalización. Diseño. Organigrama.....	Pg. 70
7. Cultura organizacional. Autoridad y poder. Formas matriciales, participativas, equipos de tareas, etc.....	Pg. 101
8. Política. Estrategia. Táctica. Proceso Decisorio. Elementos. Criterios. Decisión. Influencia. Racionalidad.....	Pg. 111
9. La comunicación como medio de eficacia del	

proceso administrativo. Funciones y manejo de la comunicación. Comunicación formal y comunicación informal. Diferentes medios de comunicación	Pg. 122
10.Aspectos éticos y de responsabilidad social.....	Pg. 128
BIBLIOGRAFIA.....	Pg. 136
TRABAJO PRACTICO DE APLICACIÓN.....	Pg. 138

Palabras clave:

**ADMINISTRACION – ORGANIZACIÓN – COMPLEJIDAD –
NEUROCIENCIA – GESTION – PLANEAMIENTO –
ESTRATEGIA – DIRECCION – CONTROL – ESTRUCTURA –
CULTURA – ORGANIGRAMA – DECISION –
COMUNICACIÓN – RESPONSABILIDAD SOCIAL**

INTRODUCCION GENERAL:

Este libro nace con la intención de proveer una formación panorámica inicial sobre el vasto campo de la administración de organizaciones, desde un enfoque científico-técnico generalista y con una intención final de aplicación práctica en el planteo de un diagnóstico organizacional que desemboque luego en una planificación estratégica para procesos de mejora continua de la calidad y crecimiento organizacional.

A quienes ya están viviendo la realidad de la actividad administrativa, en cualquiera de sus niveles, la lectura de este texto les puede ayudar a alcanzar una visión más integrada de su propia actividad y de su sentido y relaciones con el conjunto de la administración. A quienes están estudiando, o desean estudiar, especializaciones de posgrado en gestión organizacional, les proporcionara un marco general de referencia para ubicar y relacionar los conocimientos más detallados que verán en materias posteriores.

Estas posibilidades han sido experimentadas por el autor en el dictado de esta materia introductoria en la especialización sobre Ingeniería Gerencial que se dicta en la Universidad Tecnológica Nacional, en Córdoba, Argentina, cuyo actualizado esquema temático ha sido adoptado aquí para el desarrollo de sus contenidos.

Dichos contenidos se refieren, en síntesis, a las teorías clásicas y actuales sobre Administración, a la aplicación en ese campo de las

neurociencias, el planeamiento y control de la gestión, los criterios para su evaluación, las funciones básicas de la gerencia, la estructura de las organizaciones, la cultura organizacional, los procesos decisorios, la comunicación interna y externa, y la responsabilidad social empresaria.

En los desarrollos de ese vasto temario se ha optado, para darle al texto una dimensión razonable, por un estilo resumido a lo esencial, por lo que se recomienda una lectura reflexiva “activa” y sobre todo por una relación permanente con la experiencia practica que cada uno tenga en su vida laboral y social. Este proceso culminara con la elaboración, como trabajo practico final, de un diagnostico organizacional, sobre un caso concreto al que cada lector tenga acceso, para el que se proporcionara una guía metodológica general. Este trabajo puede servir de base para planificaciones estratégicas posteriores. Es mi vivo deseo que la lectura de este libro sea de real utilidad para quienes quieren elevar su nivel de idoneidad para la gestión de organizaciones.

EL AUTOR

CAPITULO 1:

ADMINISTRACIÓN. ORGANIZACIONES. TIPOS. ESCUELAS. ENFOQUES Y MODELOS. NUEVAS CORRIENTES. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS.

ADMINISTRACION:

Etimología:

Viene del latín: AD (hacia, dirección, tendencia) y MINISTER (subordinación, obediencia). Se refiere a funciones ejercidas bajo el mando de otro, o prestar un servicio a otro.

Significado actual:

Se ha ampliado y se ha hecho mucho mas complejo, en relación con conceptos tales como procesos, recursos, logro de metas y objetivos, eficiencia, eficacia.

Definiciones de administración:

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para conseguir objetivos organizacionales (Chiavenato)

Coordinación de las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz, con otras personas y a través de ellas (Robbins y Coulter)

Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional (Hitt, Black y Porter)

Conjunto de funciones y procesos (planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar) que repercuten en la eficacia y eficiencia de la actividad de la organización (Diez de Castro et al.)

Proceso de diseñar y mantener un entorno para que individuos agrupados cumplan objetivos específicos (Koontz y Weihrich)

Conjunto de actividades para aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz para alcanzar objetivos o metas organizacionales (Reinaldo da Silva)

Definición de administración de Ivan Thompson:

PROCESO DE PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR EL USO DE RECURSOS Y ACTIVIDADES DE TRABAJO PARA LOGRAR OBJETIVOS O METAS DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ

Temas relacionados con planificación:

Misiones, objetivos, políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias

Temas relacionados con organización:

Tareas, ejecutores, grupos humanos, toma de decisiones y rendición de cuentas

Temas relacionados con dirección:

Dirigir, conducir, inducir, mantener relaciones interpersonales

Temas relacionados con control:

Medición y corrección de desempeños en base a metas y planes; detección y corrección de desviaciones.

Temas relacionados con recursos:

Uso de recursos humanos, financieros, materiales y de información

Temas relacionados con actividades:

Procesos, operaciones y tareas

Temas relacionados con objetivos y metas:

De largo, mediano y corto plazo

Temas relacionados con eficacia y eficiencia:

Medida del logro de objetivos y medida del uso mínimo sin desperdicios de los recursos

Planeación, organización, dirección, control.

La PLANEACION consiste en seleccionar entre alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas; establecer principios y criterios de acción, su secuencia, tiempos y montos, en el largo, mediano y corto plazo, en relación con propósitos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y cursos de acción

La ORGANIZACIÓN es el diseño de estructuras sociales adecuadas para lograr metas, con relaciones de interacción que permitan producir bienes y servicios

La DIRECCION es la coordinación de la ejecución de planes para lograr metas, con componentes de supervisión, comunicación y motivación

El CONTROL es la verificación de la conformidad de los hechos con el plan adoptado, con eventuales reorientaciones y ajustes

Importancia de la administración:

Es imprescindible para que funcione cualquier organización social, mas si tiene un buen tamaño

Simplifica el trabajo y logra productividad y eficiencia

Contribuye al bienestar general mediante el uso de los recursos, la creación de empleos y el incremento de las relaciones sociales

ORGANIZACIONES. TIPOS.

La organización del sistema.

- **ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas relacionadas para alcanzar un fin**

- **ESTRUCTURA:** Distribución de las actividades, unidades específicas, unidades mayores, poder y dependencia, relaciones colaterales
- Su diseño y rediseño, mantenimiento, etc., es función de los directivos, en su función de organizar el sistema

Hay dos conceptos de organización:

Como unidad social o grupo humano

Como función administrativa de definir funciones y tareas, establecer unidades de trabajo y vías de dependencia y comunicación

- Una organización no es un mero grupo: su estructura está formalizada y sus objetivos y actividades están definidos con precisión
- Responde a dos necesidades:
 - La división del trabajo
 - La coordinación de las actividades

La división del trabajo.

- Complejidad y diferenciación vertical u horizontal
- Complejidad: Especialización requerida
- Diferenciación: Cantidad de subsistemas
 - Vertical: Jerarquías de mando y responsabilidad
 - Horizontal: Agrupamiento de tareas en puestos, secciones, departamentos, divisiones

La coordinación de las actividades.

- Principales mecanismos de coordinación:
 - Adaptación mutua por comunicación informal
 - Supervisión directa por control de una persona sobre otras
 - Normalización por programación detallada de las actividades

Organización formal e informal.

- ORGANIZACIÓN FORMAL: Ubica los puestos de trabajo, funciones diferenciadas, unidades y departamentos, relaciones establecidas y áreas de incumbencia: Organigrama
- ORGANIZACIÓN INFORMAL: Relaciones y funciones no consignadas, surgidas espontáneamente por las relaciones personales. Entraña riesgos y también suele ser más rápida y eficaz

Principios de la organización.

- Son criterios que sirven para diseñar y entender organizaciones. Hoy están parcialmente cuestionados:
 - División del trabajo y especialización
 - Jerarquía y unidad de mando
 - Autoridad por puesto y relación autoridad y responsabilidad
 - Amplitud o ámbito de control
 - Línea y staff

Criterios de organización.

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN:** Estructura jerarquizada de unidades o departamentos, c/u con un jefe para orientar la labor, cuidar la disciplina y vincular al grupo con otros
- **CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION:** El poder a los órganos centrales o a los órganos periféricos, o alguna combinación de ambos principios
- **DIRECCION COMPARTIDA:** Cooperación dirección/trabajador/sindicatos, con reubicaciones de puestos y allanamiento de la jerarquía
- **DELEGACION:** De autoridad y responsabilidad a personas capacitadas y motivadas
- **ORGANIZACIÓN FLEXIBLE:** Orientación al mercado, cadena de valor, organigrama achatado, información

La organización que aprende.

- La única fuente de competitividad hoy es el conocimiento
- La empresa que aprende es la nueva frontera
- Se requiere integrar el saber y la acción
- Hay que aumentar los conocimientos individuales
- El aprendizaje implica cambios que no siempre son cómodos
- El entrenamiento refuerza el statu quo; el aprendizaje produce cambios
- El aprendizaje adaptativo permite afrontar una situación; el aprendizaje generativo aporta creatividad

- El aprendizaje aditivo perfecciona viejos hábitos; el aprendizaje reconstructivo desarrolla nuevos hábitos
- Hay que articular el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo

Las estructuras de redes.

- A partir de los postulados de la post modernidad:
 - Nuevas formas estructurales (matricial)
 - Predominio de los grupos, de las pirámides achatadas y de la autogestión
 - Aparición de la gestión en red, con jerarquías basadas en la lógica interna de los procesos
 - Rechazo a la autoridad que no agregue valor
- Hay tres tipos básicos de redes:
 - Red estable, originada en una estructura funcional
 - Red dinámica, basada en una empresa líder que nuclea a otras
 - Red interna, de mercado dentro de una misma empresa
- FORTALEZAS: Competitividad, cooperación, aprendizaje, innovación
- DEBILIDADES: Acreditaciones, innovación de diseño, subsidios

Criterios para el diseño de estructuras.

- Consistencia interna entre parámetros
- Consistencia de la organización con su situación externa

- Toda organización es un conjunto de partes interrelacionadas por mecanismos que permiten coordinar las actividades hacia el logro de determinados objetivos

Los mecanismos de coordinación.

- **FUNCIONES: Coordinación y comunicación**
- **Principales mecanismos de coordinación:**
 - Ajuste mutuo
 - Supervisión directa
 - Std de procesos de trabajo
 - Std de las producciones de trabajo
 - Std de las destrezas de los trabajadores

Las partes componentes de la organización.

- **Partes componentes de la organización:**
 - El núcleo operativo
 - La cumbre estratégica
 - La línea media
 - La tecnoestructura
 - El staff de apoyo

Los flujos de funcionamiento de la organización.

- El flujo del poder de la autoridad formal
- El flujo del trabajo, de las órdenes, de la información para tomar decisiones
- El flujo de la comunicación informal

- El flujo de las relaciones directas de trabajo
- El flujo de los procesos decisorios

Los tipos de estructuras organizacionales.

- **ESTRUCTURA SIMPLE:** Ajuste mutuo y supervisión directa. Cumbre estratégica.
- **BUROCRACIA MECANICA:** Std de los procesos de trabajo. Tecnoestructura.
- **BUROCRACIA PROFESIONAL:** Std de las destrezas. Núcleo operativo.
- **FORMA DIVISIONAL:** Std de las producciones. Línea media.
- **ADHOCRACIA:** Ajuste mutuo. Staff de apoyo.

ESCUELAS, ENFOQUES Y MODELOS.

El reconocimiento de la importancia de la capacidad para dirigir es anterior a la historia escrita

Los primeros intentos de estudio sistemático de los principios de la dirección tuvieron lugar a fines del siglo XIX

Un escrito de Henry Towne de 1886 propone:

- La dirección de empresas como área de estudio independiente, al mismo nivel que la ingeniería
- Falta de bibliografía y de un ámbito de intercambio y estudio

- Propuesta de creación de un centro para desarrollar una interpretación de la dirección industrial

La obra de Frederick Taylor:

- Sus ideas se sintetizan en su libro “Los Principios de la Dirección Científica” (1911)
- Serio cuestionamiento de las ideas tradicionales sobre dirección
- “Revolución mental” en relación Dirección-Trabajadores, en base a una “reciprocidad de intereses”
- Desarrollo de una “ciencia de la dirección”, de leyes y reglas claras
- Selección, formación y desarrollo científico de los trabajadores
- Cooperación entusiasta entre trabajadores y dirección
- División de tareas entre trabajadores y dirección
- La finalidad es maximizar la eficiencia productiva, mediante:
 - División sistemática de las tareas
 - Organización racional del trabajo
 - Cronometraje de las operaciones
 - Motivación mediante el pago de primas al rendimiento por encima de las pautas establecidas
- En 1910, en una reunión de fleteros ferroviarios, se reconocieron los ahorros producidos por la Dirección Científica (allí se la bautizó así) y los medios difundieron ese hecho, en una amplia publicidad que le dio atención y apoyo

- Lenin, en Pravda, hacia 1920, dijo que los rusos también debían adoptarla para mejorar su productividad

Aportes de Henry Gantt:

Henry Gantt fue un colaborador directo de Taylor, que aportó:

- Un plan de retribuciones para el trabajo a destajo mediante primas
- La gráfica Gantt para la planificación y el control de la producción
- Una teoría de las dotes de mando
- La idea del puesto de trabajo como fuente de ingresos y de placer

Los eficientistas:

Harrington Emerson estuvo influenciado por Taylor pero trabajó en forma independiente. Inició el movimiento eficientista, que terminaría tergiversando las ideas de Taylor por un exceso de explotación de la mano de obra en aras de la eficiencia

Sus principales aportes fueron:

- La eficiencia como base de las operaciones y de los salarios
- Los principios generales de la eficiencia
- La eliminación de los desperdicios
- Participó en la fundación de la Sociedad de Eficiencia (1913)

El trabajo de Frank y Lillian Gilbreth:

- Estudios sobre movimientos y desplazamientos, para aumentar la producción reduciendo el esfuerzo
- Clasificación de los desplazamientos manuales en 17 “therbligs” con sus tiempos
- Estudios sobre psicología industrial, psicología de la dirección y en general, sobre el factor humano en la industria

Logros de la dirección científica hasta 1939:

- Aceptación de la dirección científica como disciplina universitaria
- Primer congreso de profesores de la materia
- Primera asociación profesional de directores de empresas
- Primeros textos sobre dirección de empresas

Aportes de Henry Farol:

- Clasificación de la Ciencia de la Dirección en cuatro áreas, referidas a las funciones de la dirección:
 - Planificación
 - Organización
 - Mando
 - Coordinación y control

La Psicología industrial:

- Walter Dill Scott: Cómo mejorar la eficiencia humana en la empresa (1911)

- **Hugo Munsterberg: La psicología y la eficiencia industrial (1913)**
- **Aparición de numerosas revistas sobre dirección de empresas y psicología industrial**

El gran aporte de Henry Ford:

Henry Ford (1863-1943), ingeniero e industrial, pinero de la industria del automóvil. Sus ideas, basadas parcialmente en Taylor, dominaron la industria hasta 1960 por lo menos, bajo el nombre de “fordismo”, y aún hoy conservan considerable vigencia:

- **La línea de montaje**
- **La producción en serie**
- **La estandarización e intercambiabilidad de las piezas**
- **La exportación como medio de expansión comercial**
- **Las técnicas agresivas de venta**
- **La venta a crédito**
- **La participación en las ganancias**

Los estudios de Elton Mayo:

- **Estudios sobre los efectos de los cambios ambientales en la producción**
- **Importancia de la motivación**
- **Importancia de la comunicación**
- **Creación de departamentos de administración de personal y de relaciones humanas**

Aportes de Paul Holden y otros:

Primeros estudios empíricos en el área de la gerencia (1941) y sobre las responsabilidades gerenciales:

- Planificación a largo plazo
- Establecimiento de la estructura de la organización
- Formación y desarrollo de todo el personal
- Establecimiento de controles eficaces

Gardner y Simon:

Gardner se basó en los estudios de Mayo para elaborar una visión sistemática del factor humano en la industria

Simon publicó “El Comportamiento Administrativo” en 1947, un estudio pionero sobre los conceptos y marcos para la toma de decisiones, que fue básico para la introducción de métodos cuantitativos en la década siguiente

En los años 50:

Tres corrientes principales:

- Aplicación de las ciencias del comportamiento a la dirección (Whyte, Bendix, Argiris)
- Intentos de construir una teoría general de la dirección (Newman, Terry, Koontz, O'Donnell)
- Desarrollos matemáticos y estadísticos de la Investigación Operativa (Morse, Kimball, McCloskey, Trefether)

En los años 60 y 70:

- Es un período de convergencia de las diversas corrientes de pensamiento surgidas en las décadas anteriores
- Se destaca el aporte de Douglas McGregor en el desarrollo de las teorías X e Y, sobre “la cara humana de la empresa”

Las ideas de Max Weber:

Max Weber, en su obra “Economía y Sociedad” plantea algunas observaciones sociológicas que ayudan a entender los fenómenos de las organizaciones y de su dirección, a partir del análisis que hace de las “regularidades probabilísticas” de los fenómenos sociales

- Hay cuatro tipos de actividad:
 - Acción racional relacionada con un fin
 - Acción racional relacionada con un valor
 - Acción de motivación tradicional
 - Acción de motivación afectiva
- Hay dos formas elementales de integración social:
 - **Comunitaria**: Por sentimiento de pertenencia (relacionada con las acciones tradicionales y afectivas)
 - **Social**: Por compromiso o coordinación de intereses (relacionada con acciones racionales)
- Hay tres tipos de dominación legítima:
 - **RACIONAL**: Basada en la ley, con racionalización del derecho y organización burocrática
 - **TRADICIONAL**: Basada en la costumbre
 - **CARISMÁTICA**: Basada en el ascendiente personal

Aplicaciones de las ideas de Weber en la organización:

- Las organizaciones empresarias o sociales, públicas o privadas, en general pertenecen al campo de la integración social por compromiso o coordinación de intereses, para acciones en relación a un fin, y su dirección es racional y maneja una estructura más o menos burocrática. El sentimiento de pertenencia, los valores, etc., aparecen en todo caso como complemento o refuerzo, no como esencia de la organización

NUEVAS CORRIENTES. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS.

- No existe actividad humana más importante que la de dirigir
- La tarea consiste en diseñar y mantener un entorno en el que individuos agrupados cumplen misiones y objetivos previamente seleccionados
- El objetivo central es la productividad, o sea, lograr la meta propuesta a mínimo costo y máxima extensión y profundidad
- Los conocimientos para dirigir tienen una gran importancia
- La dirección es un arte; es pericia; es hacer a la luz de la realidad de una situación
- La dirección como práctica es un arte; los conocimientos subyacentes son ciencia
- Esa ciencia es aún poco desarrollada, pero sirve para mejorar la práctica
- La ciencia está formada por conocimientos organizados

- El método científico exige determinar los hechos, clasificarlos y analizarlos, identificar relaciones causales y verificar la exactitud de las generalizaciones
- La teoría agrupa sistemáticamente conceptos y principios sobre un área significativa de conocimientos
- La teoría de la dirección clasifica los conocimientos significativos y pertinentes para la dirección
- Los principios de la dirección son descriptivos o predictivos, no prescriptivos
- En la aplicación de la teoría a la dirección, los directivos deben compatibilizar los principios con la realidad
- Las técnicas son métodos fiables para hacer las cosas y lograr un resultado determinado
- Entre las técnicas más notables están la presupuestación, la planificación, el control, como la evaluación y revisión de programas, el camino crítico, y otras como el control de rentabilidad, la dirección por objetivos y el análisis mediante árboles de decisiones
- Actualmente hay once escuelas o enfoques diferentes pero complementarios, en las teorías de la dirección:
 - El empírico o casuístico
 - El de comportamiento interpersonal
 - El del comportamiento de grupo
 - El de sistema social cooperativo
 - El de sistemas sociotécnicos
 - El de la teoría de la decisión
 - El de sistemas

- El matemático
 - El condicional o dependiente de la situación
 - El de los papeles de la dirección
 - El de la teoría operacional
- 1. ENFOQUE EMPIRICO: Analiza la experiencia, en casos concretos
 - 2. COMPORTAMIENTO INTER PERSONAL: La dirección es hacer cosas a través de las personas
 - 3. COMPORTAMIENTO EN GRUPO: Estudia la dirección con modelos de comportamiento grupal
 - 4. ENFOQUE DEL SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO: Estudia la dirección como interacción cooperativa de dos o más personas
 - 5. ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIO TECNICOS: Estudia la influencia de los sistemas técnicos en los sistemas sociales
 - 6. ENFOQUE DE SISTEMAS: La dirección como unidad compleja compuesta de sistemas: planificación, organización, control
 - 7. ENFOQUE MATEMATICO: Uso de modelos matemáticos para representar relaciones o buscar el logro de objetivos
 - 8. ENFOQUE SITUACIONAL: La actuación de los ejecutivos depende de un conjunto de circunstancias
 - 9. ENFOQUE FUNCIONAL: Observa lo que los ejecutivos hacen realmente y sobre esa base resumen las funciones de dirección

- **10. ENFOQUE OPERACIONAL:** Recopila los conceptos, principios, teorías y técnicas, de diversas disciplinas que apuntalan la práctica de la dirección
- **11. ENFOQUE DE LA DECISION:** Analiza los factores que se toman en cuenta al elaborar una decisión

El autor de la bibliografía elegida sobre este tema se lamenta de este gran pluralismo teórico. ¿Es realmente así o son enfoques que se complementan y que en definitiva tienden a converger, e iluminan diversos aspectos de una realidad compleja?

Contexto actual de las empresas.

- **Revolución científico-tecnológica:** aceleración de los procesos, etc.
- **Revolución de las expectativas:** cambios en los consumidores
- **Sobreoferta de bienes y servicios**
- **Capacidad productiva ociosa**
- **Aumento de la competencia y turbulencia**
- **Acortamiento del ciclo de vida producto**
- **Fusiones, adquisiciones y alianzas**

Los factores actuales de la competitividad.

- **Calidad de los productos o servicios**
- **Calidad de la organización**
- **Calidad de la organización**

- **Calidad de los hombres: capacitación, participación, motivación**

Ventajas para las empresas grandes.

- **Mayores economías de escala**
- **Más recursos de marketing**
- **Mayor disponibilidad de recursos financieros**
- **Más habilidades de gestión**
- **Más investigación y desarrollo**
- **Más capacidad de distribución**

Ventajas para las empresas pequeñas.

- **Creciente segmentación de los mercados**
- **Competitividad mediante atención personalizada**
- **Crecimiento del sector servicios**
- **Dinamismo de los mercados**
- **Desarrollos informáticos y comunicacionales**
- **Innovaciones técnicas y servicios mercerizados**

El post-fordismo.

- **Las ideas del fordismo siguen siendo parcialmente válidas, con el agregado de avances tecnológicos y de organización que han abierto nuevas posibilidades:**
 - **La producción flexible**
 - **El toyotismo**
 - **La automatización de procesos productivos**

- La producción globalizada
- El trabajo en red de empresas

Principales aportes del toyotismo.

- El sistema de suministros “justo a tiempo”
- Las órdenes de producción traccionadas desde el cliente
- La gestión de Calidad Total
- La participación activa y creativa de los trabajadores
- Los reconocimientos e incentivos
- Jerarquía administrativa aplanada
- Capacitación polifuncional de los trabajadores
- Relaciones de asociación con los proveedores y distribuidores
- Práctica intensiva de los “cinco ceros”: cero defectos, cero daños, cero inventarios, cero retrasos, cero papeleo
- Nuevos modos de predicción del comportamiento de los mercados

Cambios en la organización interna.

- Organización en torno a procesos
- Jerarquía plana, con “empowerment”
- Gestión en equipo
- Medición de resultados por satisfacción del cliente
- Recompensas basadas en los resultados de los equipos
- Maximización de contactos con proveedores y clientes
- Formación y retención de empleados

Las redes empresariales globales.

- **MALLA EN CADENA:** Optimización mediante nuevas relaciones a lo largo de la cadena proveedor-cliente, como las franquicias
- **MALLA DE PROMOCION:** Reunión de medios para un proyecto global común, como las joint ventures, etc.
- **MALLA DE DESARROLLO:** Uniones entre diversas actividades y empresas para promover el desarrollo regional

La manufactura de clase mundial.

- **Alta tasa de rotación de inventarios**
- **Bajísima tasa de defectos**
- **Optimos tiempos std de fabricación**
- **Alta calificación técnica de su personal**
- **Mejora continua de productos y procesos**
- **Enfasis en la calidad y el cliente**
- **Orientación a la acción y a la innovación**

La organización en “centros”.

- **Permite definir áreas de responsables, de asignación de recursos, de planes, de objetivos, de presupuestos y costos, de beneficios**
- **Centros de responsabilidad (personal)**
- **Centros de costo (costos de producción)**
- **Centros de beneficio (costos e ingresos)**

- Centros de inversiones (rendimientos)

La dinámica de grupos.

- Estudios sobre grupos pequeños como totalidades estructuradas con objetivos definidos, en un campo dinámico de entorno; estudios iniciados por Kurt Lewin
- Estudios sobre cohesión grupal, presiones, criterios, motivos y finalidades, dirección o liderazgo y logros del grupo, con posibilidad de obtener sinergia respecto de la simple suma de esfuerzos individuales
- Mayor eficiencia del ambiente democrático, respecto del ambiente autoritario y del permisivo liberal
- La interacción aumenta la eficiencia y el compromiso
- Alta valoración del sentimiento de pertenencia al grupo
- Facilitamiento de los cambios elaborados grupalmente
- Mayor cumplimiento de las metas fijadas mediante discusión grupal

Los mecanismos de la gestión participativa.

- PARTICIPACION: Pensante, volitiva y manual de todo el personal, de todos los niveles
- CONDUCCION: Coordinación de esfuerzos, orientación, pero dejando espacio a la autonomía
- DELEGACION: Capacidad de confiar parte de las decisiones y del control a los subordinados cercanos al lugar de la acción

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Interdisciplinario e interjerárquico, con sinergia y compromiso moral por sentimiento de pertenencia
- **RECONOCIMIENTO:** Expresión de gratitud ante el desempeño superior en las diversas tareas, para estimular las conductas deseables. Hay diversas formas de reconocimiento: monetarios y no monetarios, por ejemplo
- **CAPACITACION SISTEMATICA:** Como parte normal de la vida de trabajo, para actualizar la especialidad, lograr polivalencia y buen desempeño social, y encontrar posibilidades de aplicación
- **COMUNICACIÓN INTERNA:** para compartir información significativa con el personal
- **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Para el buen diálogo con el contexto social
- **PARA MANTENER EN MARCHA ESOS MECANISMOS:** Los recursos económicos que se recuperan por eliminación de los costos de no calidad deben usarse en bajar precios (para competir), en invertir (para la actualización tecnológica), en mejorar dividendos (para satisfacer a los accionistas), y en remunerar y premiar (para estimular al personal)

La dirección estratégica por visión compartida.

- Es la más reciente manifestación de la gestión participativa
- Principios fundamentales:
 - El contexto es imprevisible; hay que buscar y usar información a todo nivel

- **Es vital prestar un excelente servicio al cliente, en una relación de calidad**
- **Hay que progresar continuamente y con rapidez, mejorar e innovar**
- **Hay que darle campo de expresión al hombre total en la empresa**
- **Protagonistas de la gestión:**
 - **El líder de la empresa, la persona que la integra y el equipo de trabajo**
- **Elementos de su dinámica:**
 - **Visión y proyecto de futuro**
 - **Confianza en los hombres**
 - **Motivación y unidad de acción**
 - **Descentralización en profundidad**
 - **Una nueva cultura relacional y un nuevo liderazgo centrado en el hombre**

CAPITULO 2:

COMPLEJIDAD. ATENCIÓN Y EMOCIÓN. NEUROCIENCIAS APLICADAS A LA ADMINISTRACION.

COMPLEJIDAD.

Las organizaciones, vistas como Sistemas Adaptativos Complejos, son sistemas autónomos (se renuevan a sí mismas utilizando recursos del entorno), autoorganizados (el orden y las pautas de conducta son establecidas por el propio sistema) y autosostenidos (se sostienen y se mantienen a sí mismas), con largos períodos de estabilidad salpicados por cambios bruscos («catástrofes») en su estructura y funcionamiento que, paradójicamente, permiten que estas organizaciones se estabilicen.

En esta línea, Thiétart y Forgues (1993) y Perna y Masterpasqua (1997), intentan comprender la aparente paradoja entre estabilidad y cambio en las organizaciones laborales viendo éstas como sistemas dinámicos no lineales que presentan un «equilibrio inestable» entre estabilidad e inestabilidad.

Desde esta perspectiva, las organizaciones son vistas como autoorganizaciones, es decir, producto emergente de procesos de autoorganización. Se trata, por tanto, de sistemas coherentes aunque no homogéneos (la multiestabilidad nos indica la coexistencia de distintas posibilidades a partir de un mismo conjunto de componentes); sistemas caóticos y complejos, pero ordenados.

Las organizaciones laborales no funcionarían adecuadamente ni en el orden rígido ni en la aleatoriedad derivada del azar, sino que encontrarían su funcionamiento más adecuado, de manera emergente y espontánea, en el «filo» o «borde» del caos, esto es, en estados inestables alejados del equilibrio pero que presentan, no obstante, cierto orden y cierta estabilidad.

ATENCIÓN Y EMOCIÓN

La idea de eliminar lo “humano” en la búsqueda de la automatización y la despersonalización del comportamiento de los individuos en las empresas y organizaciones en general, ha aportado soluciones en el pasado, generando hoy, pérdida de oportunidades para éstas e impactos negativos en la calidad de vida laboral de los individuos.

La idea de la despersonalización lleva implícita una negación de los aspectos emocionales y una entronización de la razón, considerada ésta en su estado puro o no contaminada emocionalmente. En el transcurso de la construcción de la disciplina de la Administración y específicamente en el campo del estudio de los procesos de decisión se destaca el aporte de Herbert Simon (Premio Nobel de Economía 1978) con la propuesta del concepto de racionalidad limitada en la toma de decisiones.

En la actualidad, se puede acceder a una importante cúmulo de trabajos científicos vinculados con el cuerpo, la mente, las emociones y los sentimientos.

El Dr. Antonio Damasio (Neurólogo en ejercicio de la Universidad de Southern California, USA. Instituto del Cerebro y la Creatividad) se ha consolidado como un referente en el campo de la neurociencia.

De la lectura de sus investigaciones se pueden observar hallazgos disruptivos en cuanto a la manera en que las emociones se consideran en los procesos de decisión, ya no como limitantes, sino como un prerrequisito para la acción de decidir satisfactoriamente.

Ante la frase propuesta por Pascal “el corazón tiene sus razones que la razón desconoce”, Damasio propone “el organismo tiene algunas razones que la razón ha de utilizar”. Los sentimientos son tan cognitivos como otras percepciones.

Así, la idea propuesta de “marcador somático” es compatible con la noción de que el comportamiento personal y social efectivo requiere que los individuos formen teorías adecuadas, mediante la educación y socialización, de su propia mente y de la mente de los demás. Ante una situación de decisión los marcadores somáticos reducen la necesidad de cribar entre un inmenso número de supuestos porque proporcionan una detección automática de los componentes del supuesto que tienen más probabilidades de ser relevantes; por lo que para Damasio resulta adecuada la asociación entre

los procesos denominados cognitivos y los procesos que se suelen llamar “emocionales” .

La propuesta de Damasio guarda relación con las revisiones de Tversky, Kahneman y Sutherland a la Teoría de la Decisión. Específicamente Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía 2002) en su reciente libro Thinking Fast and Slow (Pensar rápido, pensar despacio) con el objetivo de introducir un idioma para pensar y actuar acerca de la mente, utiliza la metáfora de dos agentes ficticios llamados Sistema I y Sistema II, los cuales respectivamente producen pensamiento rápido y lento.

El Sistema I genera impresiones, sentimientos e inclinaciones y cuando está apoyado por el Sistema II, éstos se transforman en creencias, actitudes e intenciones; por otra parte, el Sistema I opera automática y rápidamente con poco o ningún esfuerzo y sin sentido de control voluntario, aunque puede ser programado por el Sistema II y movilizar la atención cuando un patrón en particular es detectado.

Se pueden identificar avances en distintos tópicos de la gestión. Podemos detenernos en el análisis de los mismos buscando acercar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Por qué las emociones importan en la gestión? ¿Qué hallazgos nos presentan los estudios de investigación al respecto? ¿El contexto actual exige el desarrollo de capacidades más allá de las puramente técnicas?

Detener por el momento las preguntas (aunque no es tarea sencilla) lleva a la búsqueda de algunas respuestas. El contexto actual signado en muchos sectores de negocios por elevadas tasas de cambio requiere sistemas de gestión que sean capaces de reconocer la complejidad y que cuenten con una perspectiva que articule las capacidades existentes en diferentes partes de la organización. La generación de espacios para la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas atractivas para el mercado requiere un alto nivel de compromiso de los miembros de las organizaciones/empresas.

NEUROCIENCIAS APLICADAS A LA ADMINISTRACION.

El Ph.D. Nestor Braidot, en un trabajo suyo titulado “Neurociencias aplicadas a negocios y organizaciones” dice que la década de los 90’, denominada también década del cerebro, precipitó un crecimiento importante en las investigaciones y descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano.

A partir de esos años, la extrapolación y aplicación multidisciplinaria de estos avances a otras disciplinas, fuera de la Medicina y la Neurología, multiplicaron su campo de aplicación.

En la actualidad, organizaciones de todo tipo y tamaño están incorporando tanto los conocimientos sobre funciones y mecanismos cerebrales como la metodología de investigación de las Neurociencias a sus actividades de gestión.

Las áreas mas beneficiadas son la conducción (liderazgo y toma de decisiones), el marketing (diseño de estrategias comerciales, pla-

neamiento y gestión de clientes), y recursos humanos (selección de personal, formación y capacitación).

Esta innovación trae consigo una renovación casi podríamos decir “rupturista” con respecto a los modelos de gestión que se venían aplicando.

Sin duda, la posibilidad de conocer cómo funciona el cerebro de un individuo en su rol como líder, integrante de un equipo de trabajo, vendedor, cliente o proveedor, por dar algunos ejemplos, no solo constituye un desafío, es también un “tema” que debe formar parte de la agenda, no solo de los ejecutivos de las grandes empresas, sino también, y fundamentalmente, de quienes, en las etapas iniciales de sus proyectos, son verdaderos innovadores y como tales “utilizadores a pleno de sus capacidades cerebrales naturales.

De hecho, indagar como son las estructuras cerebrales que inciden y determinan la toma de decisiones, la capacidad creativa, las relaciones con los demás y el aprendizaje, son todos “temas” que forman parte del día a día de un empresario, desde la etapa embrionaria de un proyecto (comienzo del emprendimiento) hasta la consolidación práctica del mismo.

Neurociencias aplicadas desde lo abstracto a lo “concreto”: Neuro-marketing – Neuromarketing sensorial – Neuroinvestigaciones de mercado – Neuroplanning (planeamiento y estrategias) - Neuromanagement (inteligencia y toma de decisiones) – Neuropedagogía (aprendizaje y formación de personas) – Neuropsicología (aplicada a los procesos de selección de personal) – Neuroeconomía.

El desarrollo de las neurociencias permite conocer como el cerebro trabaja, procesa información, dirige la conducta y toma decisiones.

CAPITULO 3:

PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y CONTROL. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, METAS. CLASIFICACIÓN. ESTRATEGIAS. PROYECTOS.

PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES: Consiste en:

Prever situaciones

Definir metas

Formular políticas

Elaborar proyectos

Asignar recursos

OBJETIVO:

Mantener a la organización en un creciente intercambio positivo con el contexto

LA PIRAMIDE DE LA PLANIFICACION:

Misión

Objetivos

Estrategias

Políticas

Procedimientos y reglas

Programas

Presupuestos

TIPOS DE PLANES:

Según alcance: Estratégicos y operativos_

Según plazo: corto, mediano y largo plazo_

Según especificidad: Específicos y direccionales

OBJETIVOS:

Conviene que los objetivos sean: pocos, ordenados, realistas, verificables, comunicados, conocidos

Relación entre objetivos y niveles:

- Misión de la organización
- Objetivos de la organización
- Objetivos de los departamentos
- Objetivos de las secciones
- Objetivos de los puestos de trabajo

Principios del planeamiento:

- Planifica quien gobierna
- Se planifica desde dentro y con otros
- Cada actor tiene su explicación
- Planificar no es igual a “deber ser”
- La planificación apunta al futuro pero se refiere al presente
- La planificación disminuye la incertidumbre
- La situación es una apreciación global para actuar
- Ningún actor tiene el monopolio planificador

- La planificación estratégica situacional es democrática y descentralizadora

Los momentos del planeamiento:

- EL MOMENTO EXPLICATIVO: La situación
- EL MOMENTO NORMATIVO: El deber ser
- EL MOMENTO ESTRATEGICO: El poder ser
- EL MOMENTO TACTICO OPERATIVO: El hacer

Planificación y control de proyectos:

- Iniciación del proyecto
- Planificación del proyecto
- Ordenes de ejecución
- Ejecución de actividades
- Recopilación de información para control
- Evaluación de información para control
- Alteración del plan del proyecto
- Terminación del proyecto
- Iniciación del proyecto siguiente
- Procesamiento de información de retroalimentación para su uso en futuros proyectos

Herramientas del planeamiento:

- El principio Pareto
- El diagrama causa-efecto
- Métodos para solucionar problemas

- **Administración de conflictos**
- **Toma de decisiones por consenso**
- **Técnicas de negociación y de mediación**

El control:

- **Es un mecanismo de regulación**
- **Determina el nivel de cumplimiento de los objetivos**
- **Indica cursos de acción viables**
- **Causas del mal desempeño: Mal diseño del sistema, mala comunicación, mal desempeño**
- **El objetivo es describir y explicar situaciones reales**

Funciones del control:

- **Reducir el nivel de incertidumbre**
- **Prever problemas**
- **Disminuir tiempo de reacción**
- **Elevar racionalidad decisional**
- **Optimizar eficacia y eficiencia**

Tipos de control:

- **CONTROL PRELIMINAR**
- **CONTROL CONCURRENTES**
- **CONTROL DE RESULTADOS**
- **LOS DATOS DEBEN SER: Significativos – Bien registrados –
Fáciles de ver y de interpretar**

El control de gestión:

- **ACTIVIDADES PREPARATORIAS:**
 - Diseño del sistema
 - Coordinación de capacidades
 - Programación de actividades
- **INDICADORES GENERALES:**
 - De resultados
 - De condiciones
 - De contexto
 - De nivel de satisfacción
- **INDICADORES ECONOMICOS:**
 - De eficacia
 - De eficiencia
- **INDICADORES CUALITATIVOS:**
 - Demandas colectivas
 - Derechos
 - Necesidades
 - Seguridad - Justicia

El control presupuestario:

- **PRESUPUESTO:** Conjunto de resultados numéricos esperados
- **TIPOS DE PRESUPUESTOS:**
 - **MONETARIOS:**
 - Ingresos y gastos
 - Capital
 - Tesorería (nivel de liquidez)

- NO MONETARIOS
- CONTROL NO PRESUPUESTARIO

CAPITULO 4:

GESTIÓN. CONCEPTO. ELEMENTOS. LOS CRITERIOS: EFICACIA, EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y RELACIÓN CON EL MEDIO SOCIAL.

GESTIÓN. CONCEPTO Y ELEMENTOS.

La Gestión es la **FUNCION DE GOBIERNO** de las organizaciones: Gobierno viene de “kibernetes” (el piloto de los barcos) que permite comprender por analogía lo que implica esa función ejecutiva. Presenta dos aspectos diferentes y complementarios:

- La **conducción**, para la construcción del futuro, la comunicación y la motivación
- La **dirección**, que es la administración de los recursos, y el seguimiento de las operaciones

Estilos de conducción:

- En los sistemas verticalistas, por disciplina y dotes de mando
- En los sistemas participativos, por delegación, descentralización, empowerment, etc.
- Conducción por liderazgo, que combina coordinación con intervenciones puntuales de autoridad
- Trabajo en equipo, con reconocimiento de los desempeños superiores

El liderazgo democratico participativo.

Funciones organizacionales del liderazgo:

- Ayudar al pensamiento de los otros
- Ayudar a pasar del pens a la acción
- Lograr acuerdos y definir prioridades
- Mantener el entusiasmo

Niveles de impacto del liderazgo:

- Introducción de cambios de fondo
- Ampliación de funciones existentes
- Uso más intenso de las funciones existentes

La gestión del personal.

Aspectos importantes para los nuevos puestos polivalentes:

- Selección inicial
- Capacitación y formación continua
- Motivación y automotivación
- Gestión del cambio y la innovación
- Comunicación interna y externa

Herramientas para la gestión de las actividades con eficacia y eficiencia.

- **El principio Pareto**
- **El diagrama causa-efecto de Ishikawa**
- **Método Pride para solucionar problemas:**
 - Determinar el problema
 - Registrar los hechos
 - Informes nuestros y de otros
 - Decidir acerca de la solución

- Realizar la solución
- Evaluar los resultados
- **La administración de conflictos:**
 - Estrategia ganadora-perdedora
 - Estrategia perdedora-perdedora
 - Puntos en común entre ambas
 - Estrategia ganadora-ganadora
 - Capacidades necesarias:
 - Gusto por la confrontación “deportiva”
 - Esclarecer el significado de los mensajes
 - Emplear un método p/solución problemas
- **La toma de decisiones por consenso:**
 - Para llegar al consenso:
 - Considerar todos los aspectos
 - Analizar las objeciones
 - Aprovechar las diferencias de opinión
 - Actuación del coordinador:
 - Exponer con claridad, escuchar realmente, no buscar acuerdos fáciles, evitar discusiones vanas, fomentar la colaboración, no permitir votaciones que dividen al grupo de ganadores y perdedores y lleven a pensar que solo hay dos soluciones
- **Técnicas de negociación:**
 - La preparación de la negociación
 - La exposición de las posiciones de partida
 - La discusión de los términos
 - El cierre del trato

- El cumplimiento de lo pactado

LOS CRITERIOS: EFICACIA, EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y RELACIÓN CON EL MEDIO SOCIAL.

Los planteos mas actuales sobre este tema se resumen y sintetizan en los nuevos enfoques sobre gestión de la calidad, de la seguridad y del medio ambiente. El camino, en general, es el proceso de mejora continua, que eleva los niveles de eficacia (la seguridad del logro de objetivos) de eficiencia (el aprovechamiento sin desperdicios de los recursos para obtener el mejor resultado posible), de efectividad (el cumplimiento mas pleno posible de las metas y objetivos) y la buena relación con el medio social, generalmente expresado en el concepto de desarrollo sustentable.

La gestión de la calidad.

- Con enfoque de proceso y de mejora continua, busca lograr:
 - Incremento de la productividad, mediante la mejora de los procesos y la disminución de los costos de no calidad
 - La mayor satisfacción del cliente y la mejor calidad de vida laboral del personal

Supuestos generales de la gestión de la calidad

- Tarea permanente de mejora integral

- **Búsqueda de mejoras de productividad**
- **Toma de decisiones al más bajo nivel posible**
- **Gama de trabajo enriquecido**
- **Gestión participativa y trabajo en equipo**
- **Papel de los trabajadores:**
 - **Esfuerzo mental, más que físico**
 - **Maximización de habilidades: polivalencia y policompetencia**
 - **Participación plena en la mejora de los procesos**
- **Información y comunicación:**
 - **Amplia, de doble vía, flexible, confiable**
- **Control de la Dirección:**
 - **Control de sistemas y procedimientos**
 - **Control de normas y valores**
 - **Apoyo y ayuda**
 - **Evaluación de los desempeños por mejoras de la calidad y disminución de los costos de no calidad**

Gestion de la seguridad e higiene.

- **Busca la protección de las personas (empleados y clientes) ante riesgos de accidentes, incendios, contaminación, etc., y trata de crear un ambiente laboral saludable**
- **Convergen aquí el interés de las personas, el interés humano y económico de las empresas y el cumplimiento de normas legales expresas**
- **Rol de los directivos:**

- **Analizar la necesidad del Programa**
- **Diseñar el Programa**
- **Crear la organización**
- **Promulgar las normas**
- **Apoyar su vigencia**
- **Controlar sus resultados**
- **Rol de los mandos medios:**
 - **Integrar la seguridad en el trabajo**
 - **Incluir la seguridad en la formación del personal**
 - **Observar de cerca de los nuevos empleados**
 - **Investigar los accidentes**
 - **Actualizar sus conocimientos**
 - **Dar el ejemplo**
- **Rol del empleado:**
 - **Conocer y aplicar las normas de seguridad**
 - **Informar sobre acciones y condiciones inseguras**
 - **Participar en los programas periódicos de formación**
 - **Entender que los premios y las sanciones también se relacionan con la seguridad y la higiene**
- **Rol del profesional en Seguridad:**
 - **Mantenerse profesionalmente actualizado**
 - **Mantener activa su relación jerárquica, como staff**
 - **Disponer de recursos para formación, equipos y asistencia**
 - **Mantener reuniones a todo nivel sobre seguridad e higiene**

- Participa en el control de los directivos sobre temas de seguridad
- Instalaciones y equipo médico:
 - Instalaciones acordes a la Empresa
 - Equipo médico especializado
 - Controles médicos y registros
 - Colaboración con el profesional en Seguridad

La gestión del ambiente

- La gran mayoría de la opinión pública considera que los problemas ambientales son problemas políticos muy importantes
- La propuesta más amplia y sistemática está en la Agenda 21 de las Naciones Unidas y en su concepto de Desarrollo Sustentable

El desarrollo sustentable

- El desarrollo sustentable consiste en que sea posible el desarrollo económico global para satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras
- Legar al futuro un mundo próspero, con sabiduría y entendimiento tecnológico, humano y ambiental

Objetivos del desarrollo sustentable.

- Reorientar y mejorar la calidad del crecimiento
- Asegurar un nivel de población sustentable

- Satisfacer las necesidades esenciales de agua, alimento, salud, energía y trabajo
- Conservar y aumentar la reserva de recursos
- Reorientar la tecnología y gestionar el riesgo
- Tomar decisiones con sentido económico y ecológico a la vez
- Cambiar el modo de producción, uso, reciclado y eliminación, buscando conservación y eficiencia
- Uso de energías y recursos renovables
- Minimizar los desechos
- Preservar la biodiversidad

Normas internacionales certificables.

- **Norma ISO 9000 2000:**
 - Familia de normas que configuran un sistema de aseguramiento de la calidad: ISO 9000/9001/9004/19011
 - ISO 9001: Norma para certificar calidad, orientada a procesos y a la satisfacción del cliente
 - ISO 9004: Norma para la mejora continua de los procesos certificados
- **Norma ISO 14000:**
 - Familia de normas de gestión ambiental: entre la explotación predatoria de los recursos y la ideología del ambientalismo, está la gestión ambiental, relacionada con el desarrollo sustentable
 - ISO 14001: Es la norma que se usa para certificar un sistema de gestión ambiental

- **Norma OHSAS 18001:**
 - Occupational Health and Safety Assessment Series
 - Es una norma sobre temas de salud y seguridad laboral
 - En elaboración: Esta vigente pero no como norma ISO, por desacuerdos y necesidad de compatibilizar la legislación de diversos países
- **Articulación de las tres normas:**
 - Existe la intención, hacia un futuro cercano, de elaborar una articulación de las tres normas mencionadas, de modo que se pueda encarar una certificación conjunta

El empleo y los problemas sociales.

- Frente a una economía abierta y competitiva, se plantea un nuevo orden económico-social, con productividad y eficiencia por identificación personal con proyectos empresariales

La respuesta de una organización flexible.

- Visión unificada participada del negocio
- Orientación al cliente y sus requerim.
- Aprovechamiento intensivo de las nuevas tecnologías
- Optimización de la cadena del valor, transversal y multidisciplinaria
- Organigrama achatado o plano
- Información disponible en tiempo real
- Pensar en global y operar en local

Tendencias actuales de las organizaciones flexibles.

- Colaboración entre organizaciones
- La organización que aprende
- Trabajo en equipo a todo nivel
- Autonomía de las unidades operativas
- Actuación preactiva

Impactos en la gestión del personal.

- Movilización de la inteligencia de todos los integrantes
- Estímulo a los innovadores-creadores
- Formación de directivos líderes
- Elaboración participativa de proyectos

Nuevos criterios sindicales.

- Nuevo equilibrio negociador
- Responsabilidad compartida por la productividad
- Incrementar empleabilidad
- Desarrollo de nuevos servicios sindicales

La remuneración por resultados.

- Compensación por actividades especiales
- Retribución variable o incentivada
- Retribución en especie
- Participación en las ganancias
- Participación en el capital
- Promoción de las carreras

- Participación en equipos de Calidad Total

Inestabilidad laboral y nuevas formas de empleo.

- Núcleo estable o plantilla específica, reducida, con un entorno de trabajo flexible, incluso en cargos ejecutivos:
 - Trabajadores temporarios
 - Trabajadores a tiempo parcial
 - Contratos con empresas de Man Power
 - Subcontratos con autónomos
 - Subcontratos de servicios in situ
- Subcontratos de servicios externos

Polivalencia en el núcleo estable de empleados.

- Puestos generalistas
- Alto nivel de preparación y conocimientos
- Capacidad de aprender a aprender
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de solucionar problemas de forma autónoma

El problema del desempleo estructural.

Revolución Científico

Capitalismo

Tecnológica

fundamentalista

Producción flexible

robotizada automatizada

Alta productividad

Alta inversión/puesto

Alto nivel de capacitación

Crecimiento económico sin pleno empleo

Desempleo estructural y marginación
Graves problemas sociales

CAPITULO 5:

LA GERENCIA. FUNCIONES BÁSICAS DE LA GERENCIA. CONTROL. INTERNO Y EXTERNO.

LA GERENCIA.

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades. Ejemplos típicos de organizaciones privadas son las empresas¹, que se caracterizan por la búsqueda de clientes y una finalidad lucrativa, aunque hay empresas (unipersonales o familiares, muy pequeñas) que no pueden considerarse organizaciones, a causa de su estructura extremadamente simple.

Por otra parte, existen muchas organizaciones que no son empresas, por su origen y finalidad no lucrativa, y que actúan en el ámbito de la sociedad en general (las instituciones culturales y deportivas y las ONG's, por ejemplo) o del sistema de gobierno estatal, en cualquiera de sus niveles (una oficina de la Administración Pública, por ejemplo). Son realidades muy diversas, que tienen características peculiares, pero también podemos encontrar en su estudio muchos conceptos, principios y herramientas de validez general.

¹ Ver, por ejemplo, Casanueva Rocha y otros: Organización y gestión de empresas turísticas, Editorial Pirámide, Madrid, 2000.

La administración² es el proceso de coordinar las actividades de varias personas, en una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente. Es un proceso: o sea un conjunto de fases y actividades ordenadas de manera secuencial. El objetivo primario es lograr que un conjunto de personas realicen determinadas actividades en forma coordinada; de allí puede inferirse que los administradores deben obtener resultados a partir del trabajo de otros, antes que realizar ellos mismos esas actividades. De esa inferencia proviene la diferenciación entre directivos y operadores (u operarios). Un contenido fundamental de la administración es la idea de eficacia, o sea la medida en que se logran o no los objetivos previstos. Finalmente, otra idea central es la eficiencia, o sea la relación entre los resultados y los recursos consumidos para lograrlos.

En toda organización encontramos por una parte, empleados (operadores u operarios) que se encargan de la ejecución material de las tareas operativas de la organización, sin dirigir el trabajo de otros empleados; y por otra parte, personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás. Esos directivos son quienes se encargan de “administrar”, o sea de lograr resultados eficaces y eficientes mediante el trabajo del resto del personal. En la práctica, y sobre todo en los más modernos modelos de gestión, esa división no es tan tajante: es frecuente que los directivos realicen cierta cantidad de tareas operativas y que los

² En general, como bibliografía principal de la asignatura, consultar Etkin, Jorge: Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Pearson Education, Buenos Aires, 2000.

operadores tomen parte en alguna medida de las tareas administrativas.

Es frecuente representar a las organizaciones mediante la figura de la pirámide. En su base están los operarios, quienes ejecutan materialmente las tareas operativas y no tienen mando sobre otros. Los supervisores, o directivos de primer nivel, dirigen y controlan directamente el trabajo de los operarios. Luego se ubican los mandos medios, que supervisan a los supervisores; y en la cumbre de la pirámide se ubica la alta dirección, máxima responsable de la organización en su conjunto.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA GERENCIA.

La gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

Planificación: Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios,

su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos.

Organización: Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Dirección: Consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”.

Control: Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores.

Estas funciones son secuenciales, se realizan periódicamente, en momentos significativos de la vida de la empresa. En el resto del tiempo, los directivos realizan las llamadas funciones continuas:

Análisis de problemas: En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

Toma de decisiones: Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo.

El proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases: Identificación del problema - Desarrollo de las alternativas -Identificación de los criterios para decidir -Ponderación de los criterios para decidir - Evaluación de las alternativas -Selección de una alternativa - Implantación de la alternativa -Evaluación de la decisión

Comunicación: Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

La administración en alguna medida se personaliza en la presencia y acción de los directivos que la encarnan. El enfoque de las funciones quedaría incompleto sin una referencia a los roles o papeles que los mismos desempeñan habitualmente, y que se agrupan en tres tipos diferentes³:

Roles interpersonales:

- **Cabeza visible: Consiste en detentar la representación exterior de la organización, tanto frente a clientes, proveedores y terceros, como en actos protocolares y profesionales.**

³ Ver, por ejemplo, Casanueva Rocha y otros, op cit

- **Líder:** Consiste en la responsabilidad de reclutar, seleccionar, interactuar y motivar a los empleados a su cargo, para asegurar su buen desempeño y el logro de los objetivos de la organización.
- **Enlace:** Consiste en el establecimiento de una amplia red de contactos y fuentes de información, internos y externos, para asegurar la relación positiva de la organización con su contexto y entre sus áreas integrantes.

Roles informativos:

- **Monitor:** Consiste en la búsqueda de información externa e interna, fiable, oportuna, organizada, pertinente y significativa (no accesoria) para los fines de la organización en su conjunto.
- **Difusor:** Consiste en la transmisión de información necesaria dentro de la organización, con adecuada circulación y llegada a las unidades de trabajo y las personas que necesitan de ella.
- **Portavoz:** Consiste en la transmisión de información hacia el exterior de la empresa, sobre sus planes y programas, como interlocutor de los otros actores del sector de actividad y del mercado en general.

Roles decisionales:

- **Emprendedor:** Consiste en tomar la iniciativa y buscar oportunidades para la organización, adelantándose a los acontecimientos, promoviendo la innovación en los procesos y formas de gestión.

- **Gestor de anomalías:** Consiste en el análisis y búsqueda de solución de los problemas o al menos de su reenvío a los sectores de la organización que pueden encargarse de su solución.
- **Asignador de recursos:** Consiste en la asignación de los recursos disponibles a los diversos programas, unidades de trabajo y puestos, sobre la base del establecimiento de prioridades.
- **Negociador:** Consiste en la preparación y supervisión de los procesos de negociación internos y externos, y en fijar los límites de la negociación y las estrategias a seguir en ellos.

Gestión participativa y funciones gerenciales:

El ejercicio de funciones gerenciales, en el contexto de las nuevas modalidades de Gestión Participativa y Calidad Total supone un cambio fundamental respecto de las prácticas del pasado. Ahora está bien claro que un Gerente es una persona que obtiene resultados positivos para la misión de la organización mediante la coordinación del trabajo de otros, de modo que su principal rol no es hacerse temer u obedecer sino ayudar a crecer en capacidad técnica y humana a sus subordinados, coordinar sus labores dejando campo libre a la iniciativa creadora de los grupos e individuos, y relacionar a su gente con las otras estructuras de la organización para una integración funcional plena. Esto supone técnicas de conducción que hasta ahora eran poco comunes: delegación, descentralización, trabajo en equipo, comunicación amplia, etc.

La delegación supone la capacidad de confiar partes de la tarea a la resolución de los subordinados, de modo que la decisión y el control sobre la acción estén lo más cerca posible de los receptores de dicha acción, y la supervisión pueda entonces ejercerse por excepción. La delegación supone delegar autoridad, decisión y acción, pero no la responsabilidad por los resultados, la cual siempre se comparte. La delegación supone siempre un buen nivel de capacidad técnica y de relación humana.

El trabajo en equipo, cuando es bien realizado, genera una notable sinergia, con la cual el resultado del trabajo grupal es más que la simple suma de los aportes individuales de los miembros. Produce además un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas. En todo lo posible, el trabajo en equipo ha de ser interdisciplinario (hecho con el concurso de diversos especialistas) e interjerárquico (todos los niveles pueden hacer aportes pensantes a la solución de los problemas).

El reconocimiento es la gratitud expresada por la organización en forma concreta ante el desempeño superior de personas o grupos en el desarrollo de sus tareas habituales o de otras especiales, en particular en este último caso, cuando la labor desarrollada se ha traducido en una reducción mensurable de los costos de no - calidad. El principal objetivo del reconocimiento es reforzar la vigencia social, dentro de la organización, de los patrones de conducta que se consideran deseables. También es importante como medio para sostener el ánimo para la continuidad de los esfuerzos en pro de la

calidad, así como producir sobre el resto de la organización un efecto - demostración que fomente la emulación sin despertar la envidia. Hay diversos tipos de reconocimiento: monetarios (comisiones, premios, participación en las ganancias, etc.) y no monetarios (públicos o privados, a individuos o grupos).

Gestión participativa y liderazgo:

La conducción por liderazgo entraña un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una orientación de la marcha de los asuntos y eventuales intervenciones directivas para zanjar problemas puntuales, pero siempre dejando a los integrantes del grupo el mayor espacio posible para moverse con autonomía en procura de realizar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo.

Los principales aspectos hasta aquí mencionados convergen en la gestión participativa, que implica, no un mero cambio de técnicas de gestión, sino un cambio cultural profundo: la cultura nueva de una empresa centrada en los clientes, orientada por la calidad como criterio para lograr eficiencia y competitividad; calidad realizada por la participación activa de todo el personal.

Ahora bien; como se mantiene en marcha esa rueda virtuosa de realizaciones, que significan ciertamente un esfuerzo? En la actividad privada, la gestión participativa lleva a una mejora continua de la organización en su calidad, productividad y competitividad, por medio de una gradual y constante disminución de los costos de no - calidad, lo que significa un incremento de los beneficios económicos, que deben ser prudentemente distribuidos en bajar los precios,

para aumentar la competitividad; invertir, para mantenerse técnicamente actualizado y bajar aún más los costos; ganar, para satisfacer a los accionistas; y remunerar y premiar, para satisfacer y estimular al personal. Por otra parte, la participación creativa mejora la calidad de la vida laboral. La convergencia de ambos aspectos permite rescatar la esencial dignidad del buen trabajo...y mantiene la rueda girando.

CONTROL INTERNO Y EXTERNO

El control de desempeño

El objetivo principal del control de desempeño es la regulación de los resultados generales de una organización. Cabe hacer aquí dos observaciones importantes:

- Los sistemas de control de desempeño siguen el diseño del agrupamiento de las unidades de la organización, para las que establece metas y controla su logro.
- El control de desempeño se ocupa de los resultados generales en períodos amplios, no de decisiones específicas en momentos puntuales.

Los sistemas de control de desempeño son más efectivos en organizaciones cuyas unidades están agrupadas con criterios de mercado.

Los propósitos de los sistemas de control de desempeño son los siguientes:

- **Medir:** Señalar avances o retrocesos en la actuación de las unidades y tomar, si corresponde, medidas correctivas.

- **Motivar: Lograr un desempeño creciente y superior, mediante la dirección por objetivos. Esta motivación plantea algunos problemas:**
 - Que se determinen metas bajas, demasiado fáciles de lograr.
 - Que se distorsione la información sobre resultados.
 - Que los resultados no se logren por causas totalmente ajenas a la gestión de la organización.

El planeamiento de la acción

El sistema de planeamiento de la acción es más adecuado para organizaciones cuyas unidades están agrupadas con criterio funcional. Cabe hacer aquí dos observaciones importantes:

- El planeamiento de la acción no respeta la autonomía de las unidades ni sigue el diseño del agrupamiento de las mismas.
- El planeamiento de la acción impone decisiones y acciones a realizar en momentos específicos; y la formalización de comportamientos impone los medios para ejecutarlas.

La formalización del comportamiento diseña la organización como sistema integrado, pero solamente para sus actividades rutinarias. El planeamiento de la acción hace lo mismo, pero para las actividades no rutinarias.

Relación entre ambos sistemas

El control de desempeño es un sistema articulado de objetivos generales, sub.-objetivos, presupuestos, planes operativos, que

desembocan en acciones. El planeamiento de la acción es un sistema articulado de planes estratégicos, programas o proyectos específicos, especificaciones operativas, que desembocan en acciones. Estos dos sistemas están interconectados en varios niveles:

- Entre los objetivos generales de desempeño y los planes estratégicos.
- Entre los sub.-objetivos o presupuestos y los planes estratégicos.
- Entre los sub.-objetivos o presupuestos y los proyectos específicos.
- Desde los presupuestos hacia los planes operativos.

Otro cruce importante entre ambos sistemas es la retroalimentación general que se hace desde el control del desempeño hacia el planeamiento de la acción.

Los sistemas de planeamiento y control en relación con las diversas partes de la organización

En las diversas partes de la organización se encuentran varias formas de estos sistemas. El planeamiento estratégico predomina en la cumbre estratégica; la programación en la línea media; los programas de producción en el núcleo operativo. El control de desempeño, en cambio, se aplica en unidades de todo nivel.

El control de desempeño se aplica más a unidades que a personas; sobre todo cuando más globales son sus responsabilidades. La tecnoestructura, que es quien diseña estos sistemas, está en general poco controlada por ellos. En las unidades que forman parte del

staff de apoyo, el control es muy variable. Las unidades relacionadas con la producción cuantificable, tienen control de desempeño. Otras unidades, muy interdependientes, aplican el planeamiento de la acción.

CAPITULO 6:

ESTRUCTURA. FORMAS BÁSICAS DE LA ESTRUCTURA. DIVISIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL. DESCENTRALIZACIÓN. DEPARTAMENTALIZACIÓN. COORDINACIÓN. FORMALIZACIÓN. DISEÑO. ORGANIGRAMA.

ESTRUCTURA. FORMAS BÁSICAS DE LA ESTRUCTURA Y SU DISEÑO.

La división del trabajo y la coordinación:

Para diseñar una organización hay dos requerimientos básicos a considerar:

- La división del trabajo en tareas.
- La coordinación de dichas tareas.

Desde ese punto de vista, la estructura de una organización es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en tareas, y de las formas usadas para lograr su coordinación. El trabajo total previsto, al ser dividido en tareas, permite su reagrupamiento según especialidades y afinidades, para su realización más eficiente, pero luego es indispensable su coordinación, para que toda esa actividad se oriente hacia los objetivos buscados. Para diseñar esas estructuras hay que partir de dos criterios básicos:

- El criterio de consistencia interna, o sea de armonía o congruencia entre los diversos parámetros de diseño elegidos.
- El criterio de consistencia de la organización con su situación externa: dimensión, edad, ambiente, tecnología.

La combinación de los parámetros de diseño y de los factores de la situación da origen a diversas configuraciones. La cantidad teóricamente posible de configuraciones es muy elevada, pero la cantidad de configuraciones realmente viables es pequeña: según Mintzberg⁴, son solo cinco. Más adelante las analizaremos en detalle.

Como una primera aproximación al tema del diseño, podemos ver a toda organización como un conjunto de partes interrelacionadas mediante mecanismos que permiten lograr la coordinación de sus actividades hacia el logro de determinados objetivos.

LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN: Los mecanismos coordinadores son elementos básicos de la estructura de toda organización. Son algo así como el pegamento que mantiene unidas a las partes de la estructura, y cumplen funciones de:

- **Coordinación:** Cumplimiento en tiempo y forma de las diversas tareas como etapas de procesos orientados a un fin; asegurar la disponibilidad de los insumos, evitar reiteraciones y actividades sin destinatario.
- **Comunicación:** Trazado y habilitación de todos los circuitos de circulación de la información entre etapas de los procesos y entre procesos.

⁴Mintzberg, Henry: Diseño de Organizaciones Eficientes, El Ateneo, Bs. As., 1997.

- **Control:** Facilitan la recolección y el procesamiento de los datos que permiten comparar lo hecho con lo planificado, para tomar medidas correctivas si fueran necesarias.

Los principales mecanismos de coordinación son los siguientes:

- **El ajuste mutuo.**
- **La supervisión directa.**
- **La estandarización de los procesos de trabajo.**
- **La estandarización de las producciones de trabajo.**
- **La estandarización de las destrezas de los trabajadores.**

Los procesos de cambio y la estructura organizacional

Los cambios en el entorno afectan a organizaciones de todo tipo. En los últimos tiempos, y a una velocidad creciente, se han producido cambios en el entorno, que han tenido profundo impacto en la vida de las organizaciones⁵:

- **Un fuerte aumento de la competencia, que lleva a una búsqueda de reducción de costos y de mejora de la calidad.**
- **Un acortamiento de los ciclos de vida de los productos y servicios, con dificultades crecientes para amortizar los costos de desarrollo y producción, lo que obliga a integrar los esfuerzos de las áreas de Investigación y Desarrollo, Producción y Marketing.**

⁵ Doede Keuning et al.: Desburocratizar la empresa, Folio, Barcelona, 1994.

- **La formación cada vez más frecuente de alianzas estratégicas, adquisiciones y fusiones, para operar a mayor escala; y a la vez, procesos de descentralización estructural interna.**
- **Un aumento notable de las oportunidades de mejorar la eficiencia mediante el uso de tecnología de la información y las comunicaciones.**
- **Una creciente movilidad y autonomía de los empleados, con mayor gusto por la variedad y rechazo a la rutina, y mayor necesidad de ser escuchado y de participar.**
- **Una fuerte turbulencia de la demanda, por cambios rápidos y difíciles de predecir en los comportamientos, y por la diversificación de los requerimientos de los clientes.⁶**

Las cinco partes de la organización⁷

La estructura de la organización debe captar y direccionar sistemas de flujos de todo tipo (materiales, productos o servicios, factores de la producción, información, dinero, etc.) y asegurar las interrelaciones entre las diversas partes.

Esas partes van apareciendo en un cierto orden, a medida que la organización crece y se hace más compleja:

- **El núcleo operativo.**
- **La cumbre estratégica.**
- **La línea media.**
- **La tecnoestructura.**
- **El staff de apoyo.**

⁶ Blair y Meadows: Ganar con el cambio en la empresa, Barcelona, Folio, 1996.

⁷ Según Mintzberg, Henry: Diseño de organizaciones eficientes, El Ateneo, Bs.As., 1997.

El núcleo operativo: Es la base de la organización, el conjunto de los operarios u operadores que realizan las tareas para elaborar los productos o brindar los servicios. Las organizaciones más simples constan solamente de núcleo operativo, con autosuficiencia y control por ajuste mutuo. Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran la provisión de insumos para la producción o servucción (o producción de servicios).
- Transforman los insumos en productos o servicios.
- Distribuyen los exumos del proceso de transformación y los entregan físicamente a sus consumidores finales.
- Proveen apoyo directo a las operaciones antedichas (mantenimiento, inventario, etc.).

El núcleo operativo es el corazón, la base de toda organización.

La cumbre estratégica: A medida que la organización expande su actividad es necesario emplazar una gerencia que pueda percibir las tendencias del entorno, traducir esas percepciones en directivas para el conjunto de la organización, y coordinar sus actividades internas y externas. La cumbre estratégica debe asegurar el cumplimiento de la misión organizacional, y satisfacer las expectativas de los propietarios, los clientes y usuarios. Esto plantea tres tipos de obligaciones:

- Supervisión directa general: Asignar recursos, emitir órdenes, respaldar decisiones, resolver conflictos, nombrar empleados, controlarlos, motivarlos, etc.

- **Administración de las relaciones de la organización con su ambiente externo: informar, desarrollar contactos, negociar, vender, etc.**
- **Desarrollo de la estrategia de la organización: como una mediación entre la organización y su ambiente.**

La línea media: La línea de los mandos medios vincula a la cumbre estratégica con el núcleo operativo, y abarca el mecanismo de coordinación por supervisión directa, en cadenas escalares, tendidas en una misma línea desde la cima hasta la base. La dimensión de esa línea media depende del tamaño de la organización y de la extensión del control, o sea de la cantidad de personas que se puede supervisar eficientemente desde cada puesto de la línea media. Los mandos medios reúnen y elevan información proveniente de sus unidades a los mandos superiores, e intervienen en la toma de decisiones hacia abajo. Además, elaboran la estrategia de sus unidades en el marco de la estrategia general, y dirigen las tareas, más concretas, del nivel operativo.

La tecnoestructura: La tecnoestructura ayuda al trabajo de los demás haciendo más efectiva la actividad, mediante su diseño, planificación, entrenamiento, etc. Hay dos tipos de aportes que generalmente realiza la tecnoestructura:

- **Cambios en la organización para adaptarla al cambio de su ambiente externo.**
- **Estabilizar y estandarizar los esquemas de actividad de la organización.**

La estandarización del trabajo, en sus diversas formas, es fruto de la tarea de la tecnoestructura, y reduce la necesidad de supervisión directa. Hay tres tipos básicos de analistas en la tecnoestructura:

- Analistas de métodos de trabajo.
- Analistas de planeamiento y control de la producción.
- Analistas de recursos humanos.

El staff de apoyo: El staff de apoyo está compuesto por unidades organizacionales que suministran apoyo a la organización en funciones especializadas, por fuera de la actividad operativa “en línea”. Estas unidades toman recursos de la organización y le suministran servicios específicos, en forma independiente y separada del núcleo principal.

La representación del funcionamiento organizacional: Podemos representar el funcionamiento de una organización mediante cinco flujos⁸:

- Flujo del poder de la autoridad formal (organigrama).
- Flujo regulado de trabajo, de órdenes, de información para tomar decisiones.
- Flujo de la comunicación informal, o sociograma de coordinación por ajuste mutuo.
- Flujo de las relaciones directas de trabajo, que configuran las llamadas “constelaciones de trabajo”.

⁸Mintzberg, Henry, Op. Cit.

- Flujo de los procesos decisorios (caso por caso).

La combinación de flujos: Cada una de estas representaciones de flujos, por si sola, no basta para explicar el funcionamiento de una organización. Mintzberg combina los cinco flujos mencionados sobre la base de las cinco partes de la organización, y los cinco mecanismos coordinadores básicos, para tener una idea clara de la complejidad del funcionamiento. A partir de allí, dicho autor plantea sus cinco tipos básicos (viables) de estructura organizacional.

Tipos de estructura organizacional:

- **Estructura simple:** Basada en ajuste mutuo y en supervisión directa. La parte clave es la cumbre estratégica.
- **Burocracia mecánica:** Basada en la estandarización de procesos de trabajo. La parte clave es la tecnoestructura.
- **Burocracia profesional:** Basada en la estandarización de las destrezas. La parte clave es el núcleo operativo.
- **Forma divisional:** Basada en la estandarización de las producciones. La parte clave es la línea media.
- **Adhocracia:** Basada en el ajuste mutuo. La parte clave es el staff de apoyo.

DIVISIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL.

Hay tres parámetros básicos de diseño respecto de la ampliación de tareas y polivalencia:

- **La ampliación horizontal de tarea**
- **La ampliación vertical de tarea, o enriquecimiento**
- **La polivalencia y poli competencia**

La especialización de tarea es una especialización de amplitud o alcance; en algunos casos se refiere a las tareas diferentes incluidas y al grado de limitación de las mismas: es una especialización “horizontal”. En otros casos se refiere al grado de control sobre el trabajo: es una especialización en profundidad o “vertical”.

La especialización horizontal produce aumento de la productividad por tres razones:

- **Mejora la destreza**
- **Ahorra tiempo, porque no se cambia de tarea**
- **Permite el desarrollo de nuevas técnicas**

La repetición facilita la estandarización, y ésta permite ubicar a la persona más adecuada en cada puesto.

La especialización vertical separa el desempeño laboral de la administración del trabajo, que queda en manos de un gerente o un analista. En la medida en que el operador incrementa su control sobre la tarea, ésta se vuelve verticalmente ampliada, y, por lo tanto, menos especializada.

Para evitar los problemas de rigidez organizacional y de desagrado personal de los trabajadores ante los excesos de especialización,

que producen repetición y monotonía, se emplean diversas formas de ampliación del trabajo.

La ampliación horizontal del trabajo hace que el trabajador realice una amplia gama de tareas que pueden realizarse individualmente en una secuencia “de ciclo largo” o compartirse con otros operarios.

La ampliación vertical del trabajo implica un aumento del control del operario sobre su tarea, hasta llegar al autocontrol, con verificación propia de la calidad de la producción.

La polivalencia del personal se puede desarrollar mediante procesos sistemáticos de capacitación. Un primero logro importante en ese camino es que cada operario sepa realizar con eficiencia todas las tareas que realiza su equipo de trabajo, de modo que se puedan rotar los puestos, introduciendo variación, y nivelando a la vez la carga de trabajo entre los puestos.

La poli competencia es un nivel superior de polivalencia, que implica, aparte de la destreza para realizar las tareas, el conocimiento de sus fundamentos teóricos y la preparación y mantenimiento de las máquinas y equipos.

Otro logro, aún más avanzado e importante de la polivalencia, es el aprendizaje de operaciones de diversos procesos, que permite transferir operarios de una línea de productos a otra, según las fluc-

tuaciones de la demanda, dando mayor flexibilidad a las unidades productivas.

DESCENTRALIZACIÓN.

Centralización y descentralización.

En las organizaciones, el poder de tomar decisiones depende, en cuanto a su forma, del grado de centralización o descentralización que presenten:

- En estructuras centralizadas, el poder decisorio está concentrado en una o pocas personas.
- En estructuras descentralizadas, el poder decisorio está disperso entre mucha gente.

Hay diversos motivos y razones para centralizar o descentralizar la toma de decisiones. En el fondo es un tema de conflicto y compatibilización entre división del trabajo y coordinación. La centralización busca el máximo de coordinación en la toma de decisiones. La descentralización busca evitar el riesgo de malas decisiones por falta de comunicación e información; y también poder responder con rapidez y eficiencia a los requerimientos locales. Otro motivo para descentralizar se relaciona con la necesidad de proveer estímulos para el desempeño creativo del personal.

Centralización y descentralización no son, pues, principios absolutos, sino extremos de un continuo. Los casos reales contienen am-

bos principios en diversas proporciones. La descentralización puede tener tres significados diferentes:

- Como dispersión del poder hacia abajo, siguiendo la cadena de mando, en una descentralización vertical.
- Como transferencia de poder “fuera de línea”, a analistas staff, etc.
- Como parte de un proceso de dispersión física de los servicios, que de concentrados pasan a ser dispersos, para atender mejor a sus demandantes.

Parámetros de diseño para la descentralización

Los parámetros básicos de diseño para la descentralización son los siguientes:

- La descentralización vertical, cuando el poder desciende por la cadena de mando y llega inclusive a los operadores directos.
- La descentralización horizontal, cuando el poder, o parte de él, se transfiere de la cadena de mando “en línea” a sectores “fuera de línea”, como el staff o la tecnoestructura.

Hay otras dos formas de descentralización que también pueden usarse:

- La descentralización selectiva, según la cual el poder de tomar decisiones sobre diferentes aspectos de la vida organizacional es asignada a diversas unidades o posiciones.
- La descentralización paralela, se refiere a asignar el poder de tomar decisiones sobre diversos aspectos de la vida organi-

zacional a una misma unidad o un mismo tipo de posiciones laborales.

Un proceso de trabajo donde el que toma la decisión, en realidad elige entre alternativas que le son presentadas por otros, debe ser considerado descentralizado.

Para el diseño de sistemas de descentralización vertical cabe formular las siguientes preguntas⁹:

- **¿Qué poderes hay que delegar?**
- **¿Hasta dónde hay que bajar?**
- **¿Cómo se coordinará su uso?**

Sobre la descentralización vertical, cabe hacer algunas observaciones:

- **Las organizaciones descentralizan más abajo las decisiones sobre Fabricación y Marketing que las decisiones financieras o legales.**
- **El poder tiende a delegarse al nivel donde se acumula mejor la información necesaria para decidir.**
- **La descentralización vertical selectiva está asociada a constelaciones funcionales de trabajo.**
- **La coordinación de procesos de decisión descentralizados verticalmente se produce sobre todo mediante ajuste mutuo.**

⁹Blair y Meadows: Ganar con el cambio en la empresa, Barcelona, Folio, 1996.

- **La descentralización vertical paralela otorga a las unidades basadas en el mercado el poder necesario para funcionar en forma autónoma.**
- **Hay tres mecanismos coordinadores para ese control:**
 - **Supervisión directa.**
 - **Estandarización de destrezas.**
 - **Estandarización de producción.**
- **La descentralización vertical paralela, de unidades de mercado, se regula principalmente mediante control de desempeño.**
- **Las divisiones por líneas de productos, con autonomía operativa pero con control financiero centralizado (divisionalización) es una forma bastante limitada de descentralización vertical.**

La descentralización horizontal es la transferencia del poder desde los gerentes de línea hacia los gerentes de staff, analistas, expertos y operadores¹⁰. En general esto significa:

- **Pasar del área del poder formal al área del poder informal, con base en la información.**
- **Abandonar la idea del predominio del poder formal, incluido el de la cumbre estratégica.**

El proceso de la descentralización horizontal, en general se realiza en cuatro etapas:

¹⁰ Payne, J y Payne, S: Cómo delegar sin perder el control, Barcelona, Folio, 1995.

- **Poder asignado a un solo individuo, en función del cargo que ocupa.**
- **Poder asignado a unos pocos analistas de la tecnoestructura, por su influencia sobre otros.**
- **Poder asignado a los expertos, por sus conocimientos.**
- **Poder asignado a todos, por su participación como miembros de la organización.**

Cuando una organización confía principalmente en la coordinación mediante mecanismos de estandarización, algo del poder de los gerentes de línea pasa a los analistas de la tecnoestructura. Esta forma de descentralización horizontal es limitada, y sirve, de hecho, para centralizar verticalmente a la organización, al reducir el poder de los gerentes respecto de los directivos más altos.

Cuando la organización depende principalmente del conocimiento especializado, allí debe poner su poder. Hay por lo menos tres formas típicas del poder en manos de los expertos:

- **Poder informal del experto sobrepuesto a una estructura de poder formal.**
- **Poder del experto fusionado con la autoridad formal.**
- **Poder del experto difundido y generalizado entre los mismos operadores.**

El poder para todos es el nivel más alto de descentralización horizontal, donde el poder no depende de la posición o conocimiento

sino de la participación o pertenencia. Es el caso de empresas que aplican la co-gestión o auto-gestión, con “organigrama plano” y prácticas avanzadas de “gestión participativa”.

Tipos básicos de descentralización

En el continuo centralización – descentralización se puede identificar cinco tipos básicos:

- Centralización vertical y horizontal, con el poder en manos del director general.
- Descentralización horizontal limitada y selectiva, que es la organización burocrática estándar.
- Descentralización vertical limitada (paralela), con poder en los gerentes de mercado.
- Descentralización vertical y horizontal, selectiva.
- Descentralización vertical y horizontal, con poder en el núcleo operativo.

La descentralización en relación con otros parámetros de diseño

Se pueden formular las siguientes observaciones:

- La formalización de comportamientos contribuye a centralizar horizontal y verticalmente las organizaciones.
- El agrupamiento “de mercado” conduce a una descentralización vertical, limitada, paralela.

- **Es posible implantar una estructura “funcional” casi con cualquier grado de descentralización horizontal o vertical.**
- **Los encadenamientos laterales están relacionados con la descentralización vertical limitada.**
- **Los dispositivos de enlace coordinan el trabajo entre grupos descentralizados.**

La descentralización en las diversas partes de la organización

La descentralización vertical involucra a la cadena de autoridad: la cumbre estratégica y la línea media.

La descentralización horizontal involucra a las otras partes: la tecnoestructura, el staff de apoyo y el núcleo operativo.

Las tendencias generales del entorno exigen a las organizaciones de todo tipo que mejoren su eficiencia. Hay diversas soluciones para ello:

- **La gestión de unidad.**
- **La especialización.**
- **La descentralización.**
- **La autonomización.**
- **La gestión por producto.**
- **La desestratificación.**

La desestratificación es el proceso por el cual se reduce el número de los estratos ejecutivos de una empresa. Es una transformación

del organigrama, que debe ser acompañada por muchos otros cambios para que produzca resultados. La desestratificación requiere:

- Liderazgo, basado en la “iniciativa empresarial”.
- Confianza en la capacidad y aptitudes de los empleados.
- Cambio cultural, apoyado en el ejemplo de la Dirección.

La desestratificación no solo tiene ventajas; también presenta algunos inconvenientes y riesgos:

- Miopía: ver sólo los resultados de corto plazo.
- Crisis de responsabilidad.
- Deficiente toma de decisiones.

Una estructura poco jerarquizada, una “pirámide achatada” presenta un limitado número de estratos jerárquicos, con amplio alcance del control. Los siguientes datos son de carácter indicativo, para dar una idea de las proporciones que se manejan:

- 500 empleados----- 4 niveles
- 500 a 1200 empleados----- 5 niveles
- 1200 a 4000 empleados ----- 6 niveles
- Más de 4000 empleados ----- 7 niveles
- Alcance del control: 4 a 25 empleados
1 a 7 estratos
- Estructura principal claramente definida, con flexibilidad para crear dentro de ella estructuras específicas.
- Amplia delegación de la autoridad y la responsabilidad.

- **Importante nivel de coordinación por medio del ajuste mutuo y las consultas.**

Hay varios otros aspectos que se relacionan con la creación de una estructura poco jerarquizada:

- **Liderazgo descentralizado.**
- **Toma de decisiones descentralizada.**
- **Sistema de incentivos.**
- **Asignación de presupuesto viable.**
- **Contratación de personal adecuado.**
- **Cultura organizacional participativa.**

Situaciones en que es aconsejable desestratificar

En el ámbito de la Dirección General: Es conveniente pensar en desestratificar cuando se observan algunos de los siguientes síntomas:

- **Falta de compromiso en la realización de proyectos.**
- **Dificultades en la división de tareas.**
- **Duplicación de tareas o de personal.**
- **Exagerado afán de comprobación.**
- **Demoras injustificadas en la toma de decisiones.**

A niveles intermedios:

- **Difícil determinación de requerimientos.**
- **Separación entre el diseño y la ejecución de políticas.**
- **Escasa iniciativa y responsabilidad.**

- Pocas oportunidades de desarrollar aptitudes.
- Cultura burocrática “ensimismada”.

Entre las medidas a adoptar para lograr una desestratificación eficaz en el nivel de la Dirección, cabe mencionar:

- El liderazgo estratégico: “concebir una visión, articularla y empujarla”.
- Un sistema de gestión e información del rendimiento, sobre la base de indicadores claramente definidos.
- La motivación, por medio de un sistema de valoración e incentivos ligados a los resultados.
- Lograr nombramientos clave: encontrar, en cada caso, “la persona adecuada en el lugar adecuado”.
- Ejercer una influencia positiva, mediante la práctica de un comportamiento constructivo, acorde con la cultura organizacional.

Entre las medidas a adoptar para lograr una desestratificación eficaz en el nivel de los mandos medios, cabe mencionar:

- Organizar el trabajo en torno a los procesos que agregan valor.
- Trabajar en grupos de tareas, ampliados.
- Promocionar la iniciativa interna.
- Desarrollar sistemas de información y control de procesos.
- Implantar una estructura de incentivos flexible.

- **Elaborar acuerdos de requisitos entre proveedores y clientes internos, para eliminar costos de no-calidad de los procesos.**
- **Perfeccionar los procesos de selección y formación del personal.**
- **Fomentar cambios de comportamiento acordes con las nuevas prácticas.**

DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La estructura organizativa puede definirse como el conjunto de las posiciones que cada uno ocupa en la organización y el modo en que las personas se comunican y coordinan sus actividades. Esa estructura, por una parte, establece la jerarquía de la autoridad, como base de la coordinación mediante supervisión directa, y por otra parte, define el modo en que los distintos puestos de trabajo se agrupan en unidades y departamentos. Ese agrupamiento puede responder a razones históricas, de conveniencia, etc., pero en general significan cierto grado de especialización funcional o delimitación de áreas de acción. Ese proceso de conformación estructural es conocido bajo el nombre de departamentalización.

Al frente de cada unidad o departamento suele haber un jefe o coordinador, cuyas funciones principales suelen ser:

- **Orientar la labor interna del grupo en función de los objetivos generales y del rol asignado al equipo.**
- **Mantener el encuadramiento disciplinario y el desarrollo laboral de los integrantes del grupo.**

- Vincular jerárquicamente al grupo con las demás unidades de la organización.

La idea de la departamentalización, como estructura jerarquizada conformada por diversas unidades o departamentos, que agrupan a las personas integrantes de la organización, suele representarse gráficamente, para mayor claridad de comprensión, mediante el organigrama, que expresa tres aspectos fundamentales:

- Las relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización.
- Las unidades y departamentos que componen la organización, con indicación genérica de sus funciones.

La forma de relación jerárquica entre esas unidades o departamentos.

En la actualidad esa forma de entender la departamentalización está modificada (si bien no sustituida) por la fuerte tendencia a reforzar los procesos transversales, que “atraviesan” la organización y dan lugar a estructuras de tipo matricial, donde a la clásica división departamental de funciones se le superpone una organización por “línea de actividad” o por “línea de productos o servicios” que elimina las barreras “feudales” entre departamentos y plantea la necesidad de nuevos modos de mantener la coordinación, mediante sistemas informáticos integrados, capaces de procesar y ofrecer información “en tiempo real” sobre los procesos en curso.

COORDINACIÓN.

La necesidad de dispositivos de enlace para la coordinación

Con frecuencia, no basta la supervisión directa ni las variadas formas de estandarización para que una organización logre la coordinación que necesita. En esos casos, las organizaciones recurren al ajuste mutuo, que muchas veces queda librado al azar de los contactos informales.

Un criterio organizacional de reciente aparición, aconseja desarrollar dispositivos de enlace, incorporados a la estructura formal. Según Jay Galbraith, hay cuatro grupos básicos de dispositivos de enlace:

- Los gerentes integradores.
- Las posiciones de enlace.
- Las fuerzas de tareas y las comisiones permanentes.
- Las estructuras matriciales.

Los dispositivos de enlace

Los gerentes integradores: Son posiciones de enlace dotadas de autoridad formal. Pueden ser gerentes de líneas de productos, o de Producción y Marketing de un determinado producto, o gerentes de proyecto, o gerentes de unidades hospitalarias, etc. El poder formal del gerente integrador incluye aspectos de los procesos de toma de decisiones de los departamentos que abarca, pero no el mando formal sobre el personal de los mismos. Hay tres etapas en la extensión del poder de los gerentes integradores:

- Poder para aprobar decisiones.
- Poder de participar en los procesos de toma de decisiones.
- Poder de control de los procesos de toma de decisiones.

Las posiciones de enlace: Una “posición de enlace” se establece formalmente para encaminar directamente las comunicaciones y coordinar el trabajo de dos unidades. La posición de enlace no tiene autoridad formal, pero adquiere un considerable poder informal por su posición estratégica en los nodos de los canales de información.

Las fuerzas de tareas son comisiones creadas para realizar una tarea, lograr un objetivo y luego deshacerse. Las comisiones permanentes, en cambio, son grupos ínter departamentales de duración indefinida, con reuniones regulares periódicas sobre temas comunes a dos o más departamentos.

FORMALIZACIÓN.

La **formalización** del comportamiento puede lograrse de varias maneras:

- Por posición, atribuyendo especificaciones a la tarea misma.
- Por la corriente del trabajo, atribuyendo especificaciones al proceso del trabajo.
- Por reglas o normas – especificaciones generales – tales como las contenidas en los manuales de procedimientos.

El efecto sobre el operador es la regulación del comportamiento.

Refuerza la especialización vertical y horizontal de tareas. El com-

portamiento se formaliza para volverlo predecible y controlable, reduciendo su variabilidad, para coordinar mejor las actividades.

Esa formalización asegura un trato igualitario a clientes y usuarios, sin favoritismos o exclusiones. En el funcionamiento interno, genera orden y prolijidad en los procesos. Por otra parte, también plantea problemas de flexibilidad a la demanda y de adaptación ante circunstancias cambiantes.

Las disfunciones de las estructuras altamente formalizadas

La formalización es buscada para alcanzar mayor productividad, eficiencia y previsibilidad, pero si es llevada al exceso tiene efectos contraproducentes. El ser humano se resiste a la formalización rígida y a la despersonalización de las relaciones, y experimenta fatiga ante un trabajo monótono, con independencia del esfuerzo físico que deba realizar.

Son consecuencias probables del exceso de formalización:

- Problemas de salud (físicos o psíquicos) de los trabajadores.
- Rigidización de la actuación de la organización.
- Rechazo automático de toda innovación.
- Maltrato a los clientes o usuarios.
- Incremento del absentismo.
- Incremento de la rotación del personal.
- Incremento de los conflictos laborales.
- Trastornos en las operaciones.

La regulación reduce la arbitrariedad, pero no es posible regularlo todo: siempre quedan algunas áreas de incertidumbre, en torno de las cuales se desarrollan las diversas manifestaciones del poder informal.

Los niveles de formalización o de funcionamiento orgánico o flexible, no son uniformes en todas las partes de la organización. Ese nivel depende mucho de las características del trabajo: cuanto más estable y repetitivo sea el trabajo, más formalizada y burocrática será la parte de la organización que lo contiene.

DISEÑO.

Principales enfoques para el diseño de organizaciones:

El diseño de organizaciones, que tiene ciertos puntos de contacto con la arquitectura y con el diseño gráfico y de productos, se ha orientado tradicionalmente al diseño de estructuras y procesos, que incluye:

- Formas de relación entre roles.
- Circulación de los flujos conversores de insumos en exumos.

Entre ambos contenidos se ubica el diseño de la imagen corporativa.

El diseño de organizaciones puede ser encarado según cuatro enfoques diferentes, si bien no necesariamente excluyentes, sino complementarios en muchos casos:

El enfoque estructural plantea a la organización según sus funciones, productos o mercados, con jerarquías basadas en una lógica

única (piramidal) o dual (matricial). Plantea conexiones lineales o en red, relaciones entre “línea” y “staff”, y relaciones entre funciones de contacto directo con clientes y funciones de soporte.

El enfoque funcional busca la agrupación especializada de procesos funcionales (tales como comercialización, abastecimiento, producción, distribución, etc.), analiza los flujos verticales y horizontales, y plantea relaciones ínter funcionales con criterios de trabajo en equipo y cadenas de valor.

El enfoque socio dinámico centra su atención en los sistemas y procesos de gestión de los recursos humanos; en los sistemas políticos, o sea en las relaciones de poder y autoridad, resolución de conflictos, alianzas y coaliciones; en los sistemas simbólicos, vale decir, en la cultura, los mitos, los ritos de iniciación y pasaje, la historia narrada, etc.; y en los procesos de cambio organizacional.

El enfoque tecnológico se ocupa preferentemente de las relaciones entre organización y tecnología, especialmente del impacto de la tecnología informática y comunicacional, que genera una verdadera dilución de los límites, y fenómenos de comunicación en red, intercultural, etc.

En todos los casos, los elementos básicos que se interrelacionan en el diseño de una organización son:

- La estructura
- Los roles

- La información
- El control
- Las compensaciones

ORGANIGRAMA

Cómo proceder para encarar el diseño del organigrama:

A partir de las posiciones, definidas en términos de especialización, formalización y capacitación, hay que definir:

- Cómo agrupar esas posiciones en unidades.
- Qué tamaño deben tener esas unidades.

Un organigrama es una representación gráfica de la jerarquía, del sistema de autoridad formal de la organización, según el agrupamiento de las unidades.

Para encarar el diseño se puede proceder de la siguiente forma:

- Establecer las necesidades totales de la organización: misión, metas, sistema técnico.
- Bosquejar todas las tareas que deben ser realizadas.
- Combinar las tareas en posiciones, según el grado de especialización, formalización y capacitación requerido.
- Construir la superestructura de posiciones, agrupadas en unidades, y de unidades agrupadas en otras de nivel superior, hasta completar la jerarquía.
- Asignar los poderes de decisión correspondientes a cada unidad, etc.

El procedimiento indicado se puede flexibilizar

Agrupamiento y coordinación del trabajo: El agrupamiento de las unidades es un medio para coordinar el trabajo. Tiene cuatro efectos principales:

- Establece un sistema común de supervisión entre posiciones y unidades; construye el mecanismo coordinador de la supervisión directa.
- Obliga a las posiciones y unidades a compartir recursos comunes (presupuesto, instalaciones, equipos).
- Crea medidas comunes de desempeño, que estimulan la coordinación de las actividades.
- El agrupamiento estimula el ajuste mutuo, por los frecuentes contactos informales.

Por otra parte, el agrupamiento estimula una fuerte coordinación dentro de cada unidad, y dificulta la coordinación entre unidades, porque cada unidad tiende a “ensimismarse” y a perder coordinación con las demás. En casos extremos, cada unidad se especializa y deja de interactuar con otras.

Formas básicas de agrupamiento: Las formas básicas de agrupamiento son las siguientes:

- Agrupamiento por conocimientos y destrezas, y por su nivel.

- **Agrupamiento por proceso de trabajo, función y sistema técnico.**
- **Agrupamiento por tiempo, según el momento o período de trabajo.**
- **Agrupamiento por producción, según los productos o servicios que ofrecen.**
- **Agrupamientos por clientes, según sus diversos tipos.**
- **Agrupamiento por lugar, regiones geográficas, etc.**

Criterios para el agrupamiento: Los criterios más usuales para el agrupamiento son:

- **Interdependencias de la corriente de trabajo, según tres modalidades: conjunta, secuencial y recíproca.**
- **Interdependencias de proceso.**
- **Interdependencias de escala, según el tamaño óptimo para eficiencia.**
- **Interdependencias sociales, según un enfoque socio técnico o centrado en la interacción social.**

Agrupamiento según bases funcionales o de mercado:

- **El agrupamiento por función:** Predomina la preocupación por las interdependencias de proceso, escala y social, sacrificando muchas veces la corriente de trabajo. Alienta la especialización y la interacción entre especialistas, pero se hace difícil medir el desempeño.
- **El agrupamiento por mercado:** Este criterio privilegia la corriente de trabajo a expensas de la especialización de proce-

so y de la escala. Estas organizaciones son menos formalizadas, menos eficientes para tareas repetitivas, pero más flexibles y adaptables, por la mayor autonomía de sus unidades.

El agrupamiento en diversas partes de la organización: Es útil diferenciar los agrupamientos de primer orden, que son los de las posiciones individuales en unidades, de los agrupamientos de orden superior, en unidades mayores, que definen la jerarquía formal de la organización.

El tema de la dimensión o tamaño de cada unidad o grupo de trabajo abarca:

- Cuántas posiciones individuales van en las unidades de primer nivel.
- Cuántas unidades de primer nivel van en las unidades de segundo nivel.
- Cuál debe ser la extensión del control de cada gerente.
- Cuál debe ser su forma: ¿alta o ancha?.

CAPITULO 7.

CULTURA ORGANIZACIONAL. AUTORIDAD Y PODER. FORMAS MATRICIALES, PARTICIPATIVAS, EQUIPOS DE TAREAS, ETC.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Concepto e importancia de la cultura organizacional.

En estos estudios sobre cambio organizacional, el tema de la cultura¹¹ tiene la mayor importancia, porque todo cambio real y profundo es un cambio de cultura; no basta con cambiar la estructura (los subsistemas, las funciones, los procedimientos formales) para lograr un cambio perdurable y no aparente: hay que llegar al nivel de la cultura, que no cambia “por decreto” sino en un lento proceso que luego veremos en detalle.

La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. En palabras simples, “es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí”. Es el conjunto de los valores y normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y configuran el ambiente o “clima mental” en el que se desarrolla la convivencia del grupo.

La cultura es muy importante en la vida del grupo. Tiene básicamente dos funciones: una función interna, la integración, y una función externa, la adaptación.

La función de integración se refiere a la cohesión interna, a la aparición del “sentimiento de nosotros” por medio del acervo cultural

¹¹ Ver Schein, Edgar: La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza y Janes, Barcelona, 1988.

compartido. Esto implica siempre la aparición del sentimiento de “los otros”, los que están fuera del grupo, distantes y al menos vagamente hostiles. La función de adaptación se refiere a la adecuada y eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo. Esta segunda función, la adaptación, suele ser la causa de los conflictos, sobre todo en tiempos de cambios acelerados, que exigen cambios en las actitudes culturales.

Como la cultura interna de la organización y el ambiente externo evolucionan en forma independiente o al menos no necesariamente convergente, las divergencias surgidas de los cambios en el ambiente externo pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural profundo en la organización, lo que no siempre es advertido o aceptado por los integrantes del grupo. Estos, a veces, tienden a pensar que su cultura garantiza su supervivencia en el futuro, como lo hizo en el pasado, lo cual muchas veces no es cierto. Otras veces, aún advirtiendo la necesidad del cambio, no se lo acepta por temor a perder identidad y pertenencia, dos requerimientos vitales altamente valorados por los seres humanos en general.

Necesidad del cambio cultural organizacional.

- **CULTURA:** “El modo que tenemos de hacer las cosas aquí”
- **FUNCION INTERNA:** Integración
- **FUNCION EXTERNA:** Adaptación

- **Evolución independiente de la cultura interna y del ambiente externo, lo que crea la necesidad de un cambio cultural, especialmente en la función de adaptación**

El cambio cultural organizacional.

- **CAMBIO CULTURAL: Sensación de amenaza, incertidumbre, inseguridad. Conflictos en el período de transición, que suelen producir resistencia al cambio. Proceso más lento que el cambio estructural**
- **La implantación de un proceso de Calidad Total es un cambio cultural profundo, no una mera aplicación de técnicas de gestión más o menos originales**

El diagnóstico cultural:

La puesta en marcha de un proceso de Calidad Total no es solamente la adopción de técnicas de gestión más o menos originales, sino que implica un cambio cultural profundo en la organización, cambio que comienza, naturalmente, con un “diagnóstico cultural”, que permite, entre otras cosas, definir la mayor o menor afinidad de la cultura vigente en la organización con los valores de la Calidad Total, para estimar las dificultades a enfrentar en este campo y tomar las decisiones estratégicas adecuadas, teniendo en cuenta que, mientras muchos problemas estructurales y funcionales pueden resolverse mediante cambios dispuestos por órdenes ejecutivas (“por decreto”, como suele decirse), no ocurre lo mismo en el campo cultural: los hábitos, actitudes y valores culturales no cambian por de-

creto y requieren un proceso mucho más delicado y consumidor de tiempo.

Para hacer un diagnóstico cultural proponemos usar un instrumento de análisis simplificado, que consiste en hacer observación participante de la organización, y tener entrevistas en profundidad con personas de diversos niveles de la misma, en base a las siguientes variables y alternativas de respuesta (no excluyentes):

EL MITO DE ORIGEN: Narración de los comienzos de la organización, tal como es transmitida a los nuevos integrantes. También tiene importancia la “fuerza” del mito como factor integrador, de pertenencia.

RELACION CON EL CONTEXTO EXTERNO: En base a una actitud organizacional dominante, simbiótica o dominada. Es muy importante definir cual se considera que es la misión de la organización, y si esa apreciación es compartida o no. También es importante analizar si la actitud de la organización frente a los requerimientos del contexto es reactiva, armónica o proactiva.

CRITERIOS DE REALIDAD Y VERDAD: La organización acepta como realidad y verdad lo que afirman los jefes, lo que surge de un consenso elaborado entre los integrantes o lo que afirma un asesor experto externo.

VIVENCIA DEL ESPACIO: En primer lugar, del espacio físico, como no limitante, como suficiente o como factor limitante; en segundo lugar como expresión simbólica, particularmente mediante el empleo del espacio para marcar la diferenciación jerárquica entre grupos y personas.

VIVENCIA DEL TIEMPO: La organización vive mentalmente en forma preferente, en el “pasado” (nostalgia de tiempos mejores); en el “presente” (luchando con las dificultades y urgencias decada día, sin tiempo para proyectar el porvenir); o en el “futuro” (soñando con un dorado porvenir); o en una mezcla de dimensiones temporales.

VISION DE LA NATURALEZA HUMANA: La naturaleza humana es considerada como básicamente mala, negligente, irresponsable; como básicamente buena, con sentimientos de lealtad y colaboración; o como neutra pero perfectible.

VISION DE LAS RELACIONES HUMANAS: Las relaciones humanas son vistas como relaciones esencialmente verticales y jerárquicas (del tipo mando – obediencia); como relaciones esencialmente colaterales (del tipo “fraternal” o de coordinación); o como relaciones entre individuos enfrentados en una lucha darwiniana por el predominio o la supervivencia. También tiene mucha importancia el rol asignado al liderazgo en las relaciones organizacionales.

En base a esos elementos se puede armar un modelo de interpretación, simplificado y abstracto pero pertinente, de la cultura de la organización y ver el grado de afinidad de esa cultura con los requerimientos de un proceso de Calidad Total. En general, para la Calidad Total son favorables los siguientes rasgos culturales:

- Un mito de origen fuerte en su función integradora pero entendido como ejemplo a emular y no como situación a conservar sin cambios en el tiempo.

- **Una relación con el entorno de tipo simbiótica, con una idea clara y compartida en todos los niveles de la misión de la organización.**
- **Un criterio de realidad y verdad basado en el consenso.**
- **Una vivencia del espacio físico como suficiente y un uso simbólico no jerárquico, particularmente en lo referente a las comunes actividades de la condición humana: comedores, baños, estacionamientos, condiciones ambientales.**
- **Una vivencia del tiempo como mezcla de dimensiones temporales: el pasado como fuente de experiencia y seguridad en sí mismo, el presente como fuente de los requerimientos a atender aquí y ahora y el futuro como proyección realizadora.**
- **Una visión de la naturaleza humana como neutra (ni absolutamente buena ni absolutamente mala) pero perfectible.**
- **Una visión de las relaciones humanas como colaterales, de coordinación, pero con reconocimiento del rol del liderazgo en la vida organizacional.**

Un aspecto fundamental del diagnóstico estructural y cultural de la organización se refiere, en nuestra opinión, al grado de oligarquización y de feudalización que haya afectado a su funcionamiento. Oligarquización quiere decir trabas a la circulación interactiva de información entre los niveles jerárquicos, en lo referido a las órdenes, el intercambio para conocer las situaciones, los informes y rendiciones de cuentas, etc. Feudalización se refiere a los conflictos de todo tipo que se plantean entre los sectores verticales de funciones especializadas, que en lugar de converger hacia la realización de

los objetivos generales, desarrollan cada uno sus propios objetivos y disputan la posesión de recursos escasos.

Esas “enfermedades organizacionales”, muy comunes en todas las organizaciones de estructura piramidal o vertical – autoritaria, pueden detectarse y hasta medirse en cierto modo evaluando ciertos síntomas, entre los que cabe citar:

- La toma de decisiones a niveles más altos de lo debido.
- La búsqueda del culpable.
- El cultivo del secreto.
- El reemplazo del sentido funcional de la diferenciación jerárquica por un “sentido apariencial”, basado en la posesión de símbolos de status.

AUTORIDAD Y PODER.

La autoridad y el poder en una cultura de calidad total:

La mayoría de las organizaciones piramidales, o verticales – autoritarias, presentan una cultura caracterizada, en forma más o menos intensa, por un mito de origen rígido, definido de una vez para siempre, una relación con el entorno dominante o dominada pero siempre dificultada por el ensimismamiento y los conflictos internos, un criterio de realidad y verdad basado en la jerarquía formal de mando, una vivencia simbólica del espacio como diferenciación jerárquica entre personas y grupos, una vivencia del tiempo centrada en el presente, o mejor dicho, en la atención a las cotidianas dificultades para lograr los objetivos, una visión de la naturaleza hu-

mana como básicamente mala, a la que hay que vigilar y castigar, y una visión de las relaciones humanas como esencialmente jerárquicas, de mando y obediencia.

En un proceso de Calidad Total, desde esa situación hay que evolucionar hacia una cultura organizacional caracterizada por un mito de origen fuertemente integrador y vivido como desafío y emulación hacia el futuro, una relación con el entorno de tipo simbiótica, un criterio de realidad y verdad basado en el consenso, una visión del espacio físico como no jerárquico, una visión del tiempo multidimensional (pasado, presente y futuro), una visión neutra y perfectible de la naturaleza humana y una visión de las relaciones humanas como colaterales, de coordinación y de liderazgo.

Para propiciar estos cambios culturales, lo primero que hay que plantear es la necesidad ineludible de un fuerte liderazgo por parte de la Dirección. Si la Dirección no se pone al frente del proceso, si no lidera ni da el ejemplo, no hay cambio cultural posible, ni tampoco un proceso real de Calidad Total que perdure a través del tiempo. La Dirección no solo debe tomar la decisión de llevar adelante un proceso de mejora continua sino que debe ponerse al frente del mismo y participar activamente de las actividades que se generen por ese motivo. Esto suele significar, al comienzo del proceso, que la Dirección debe dedicar al menos un 20% de su tiempo de gestión al tema Calidad Total, y conferirle prioridad de tratamiento en todas sus reuniones de trabajo.

Otro elemento que ayuda a propiciar el cambio cultural son las actividades de concientización y capacitación que se ponen en marcha para analizar la propia cultura empresarial y formar al personal en los nuevos principios y técnicas de la Calidad Total: cursos de introducción al tema, de capacitación en técnicas de trabajo en equipo y resolución de problemas, de formación de facilitadores, etc. Pero hay que tener cuidado, porque este elemento, por sí sólo no basta: la capacitación promueve inquietudes de participación e iniciativas, de modo que si el personal, cuando retorna a sus labores, no encuentra el cauce apropiado para canalizarlas, la reacción puede ser muy negativa y echar a perder todo el esfuerzo hecho.

FORMAS MATRICIALES, PARTICIPATIVAS, EQUIPOS DE TAREAS, ETC.

Las organizaciones funcionales traban la circulación del trabajo; las organizaciones basadas en el mercado, traban los contactos entre los especialistas, etc. Las estructuras matriciales son un intento de combinar ambas formas de organización, pero sacrificando el principio de la unidad de mando, ya que establecen una estructura de autoridad dual.

En una estructura matricial, los gerentes de proyecto o de producto y los gerentes funcionales tienen responsabilidad conjunta sobre las decisiones, lo que plantea un delicado equilibrio de poder.

Hay dos tipos básicos de estructuras matriciales:

- **Permanente**: Con interdependencias estables; por ejemplo, funcional y por regiones geográficas.

- **Cambiante**: Con interdependencias que se desplazan con frecuencia; por ejemplo, las empresas que trabajan con proyectos de investigación.

La estructura matricial es muy efectiva para desarrollar actividades nuevas y coordinar relaciones complejas, pero también plantea algunos problemas:

- La dualidad de mando puede crear conflictos y tensiones, inseguridad, inestabilidad.
- Es difícil mantener el equilibrio de poder entre los diversos gerentes.
- El costo de dirección tiende a aumentar, por el incremento del número de gerentes.

Hay que poner en marcha los mecanismos de la gestión participativa: el trabajo en equipo, bajo la forma de Círculos de Calidad y de Equipos Especiales de Medidas Correctivas, el reconocimiento (moral, social y material), la capacitación sistemática y la comunicación bidireccional. De ese modo se consolidarán los resultados prácticos de los esfuerzos de mejoramiento y al mismo tiempo se irán logrando los cambios necesarios en los hábitos y procedimientos de la organización, y en definitiva de su cultura, en esos aspectos instrumentales, que no afectan la identidad ni la pertenencia.

CAPITULO 8:

POLÍTICA. ESTRATEGIA. TÁCTICA. PROCESO DECISORIO. ELEMENTOS. CRITERIOS. DECISIÓN. INFLUENCIA. RACIONALIDAD.

POLÍTICA. ESTRATEGIA. TÁCTICA.

Principios estratégicos básicos.

Las decisiones estratégicas y las acciones que hay que asumir varían según las organizaciones, pero en general giran alrededor de algunos principios básicos:

Escuchar permanentemente al cliente. El ciudadano ubicado en el centro de la organización, por ser quien recibe el trabajo (producto o servicio) realizado por ella. Este enfoque implica “ una revolución cultural”. Las decisiones y acciones a emprender para conocer a los ciudadanos se refieren al marketing de servicio: identificar a los clientes, segmentarlos, conocer sus expectativas, priorizarlas, y traducirlas en especificaciones de servicio. También es conocer los criterios con que los ciudadanos evalúan los servicios que le son prestados.

Saber adaptarse y reaccionar a un entorno cambiante. Las administraciones públicas están afectadas por la misma turbulencia que caracteriza al entorno de la empresa privada, las demandas de los ciudadanos varían con sus necesidades y exigen una flexibilidad que antes no era necesaria: hay que descentralizar, evitar

organigramas piramidales, crear pequeñas unidades operativas cercanas a los ciudadanos- clientes.

Decidir estratégicamente. Anticiparse descentralizando las decisiones operativas, acercándolas a los lugares donde surgen los problemas y reservando al núcleo de la dirección política las decisiones de mayor peso estratégico. Es muy importante esta articulación de estructuras pequeñas y flexibles para atender la rápida evolución de las demandas de los ciudadanos, y de órganos centralizados de toma de decisión sobre temas relevantes de largo plazo.

Promover nuevas formas de comunicación interna y externa. Aprovechando todas las posibilidades informáticas para cubrir las necesidades informativas internas, inter- organizacionales y de frente a la sociedad. Los ciudadanos han de percibir con claridad los frutos del esfuerzo de su Administración Pública para servirlo mejor.

Responsabilizar a las personas. Llevándolas a la convicción de que la calidad es responsabilidad de todos . Para lograr un mayor compromiso de los empleados hay que comunicarse con todos (marketing interno), capacitar a los mismos, descentralizar las operaciones e incentivar el logro de resultados.

Pensar con visión relacional. Aplicando en todos los ámbitos la idea de las “alianzas estratégicas” entre empresas.

La estrategia de puesta en marcha de un proceso de mejora de la calidad

Hay que conocer bien las posibilidades que ofrecen las nuevas formas de gestión; cuáles son los principales problemas que enfrenta la organización, cuáles son los objetivos que se quieren lograr, y cuáles, probablemente, serán las resistencias que se plantearán ante las propuestas de cambio.

Una estrategia de puesta en marcha supone que ya se ha hecho la concientización y capacitación en gestión de la calidad de los principales directivos y sus colaboradores inmediatos y que se ha elaborado el primer diagnóstico estructural y cultural de acuerdo a lo dicho en los apartados anteriores. También supone que está en curso de ejecución el proceso de concientización en calidad del resto del personal.

La estrategia de puesta en marcha se basa en una actuación coordinada en distintos frentes, siempre dando prioridad a la acción sobre el anuncio de los propósitos. La comunicación es importante pero debe estar acompañada de acciones concretas.

Para encarar una estrategia de puesta en marcha, sobre la base de que ya se conoce el diagnóstico de la situación, hay que tratar de elaborar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos prioritarios de la estrategia?. Se trata de mejorar la calidad bajando los costos de no calidad para reducir el gasto, de mejorar la calidad de los servicios, de liberar recursos para destinarlos a otras áreas, etc..**
- ¿En qué se quiere mejorar primero? ¿Dónde?. No se puede mejorar todo a la vez, hay que priorizar acciones y regular los tiempos y recursos.**

- **¿Cuáles son los instrumentos principales del cambio?. La estrategia se basará en un cambio de estructuras, en la capacitación y participación de las personas, o en ambos aspectos, etc..**
- **¿Qué identidad organizativa tendrá el equipo que dirigirá el proceso?. Será un ente central o un conjunto coordinado de entes descentralizados, etc.**
- **¿Cuáles son los recursos que se destinarán al proceso de mejora de la calidad?. Para ser viable, este proceso necesita que se estén y asignen recursos en el presupuesto, que luego serán recuperados como cualquier inversión.**
- **¿Cuál es el calendario de la implementación?. La elección del momento oportuno para lanzar el proceso, y el ritmo de los procesos; y sobre todo si está vinculado a un tiempo electoral o independiente de cuestiones partidarias.**
- **¿Qué canales de comunicación se utilizarán?. Se refiere tanto a la comunicación interna (a los funcionarios y empleados) como a la comunicación externa (a los ciudadanos).**
- **¿Qué tipos de incentivos se utilizarán?. Hay que prever como se dará reconocimiento a las mejoras de la calidad logradas por los diversos equipos o por personas individuales, para reforzar los comportamientos y logros concretos a favor de la calidad. Los reconocimientos deben ser monetarios (premios, elementos variables en el salario, porcentaje de los ahorros obtenidos, etc..), no monetarios pero costosos (viajes, cursos especiales, etc.) u honoríficos (reconocimiento escrito, diploma, carta, distintivo, reconocimiento público, etc.).**

La calidad se construye, desde las primeras decisiones políticas hasta la prestación del servicio. El ideal a realizar es el de una construcción gradual de la calidad, desde adentro de cada organización, mediante decisiones y acciones de personas y equipos capacitados y motivados, que trabajan con autocontrol, responsabilidad, iniciativa y autonomía.

PROCESO DECISORIO. ELEMENTOS. CRITERIOS.

Necesidad de contar con un buen sistema de información.

■ OBJETIVO:

- Facilitar a los directivos la información necesaria para guiar sus empresas en el contexto actual

■ IDEA BASICA:

- La utilidad de la organización coherente de datos y su uso en cálculos para ser usados en tareas de planificación y control

Un sistema de información es un complejo de procedimientos humanos y de computadora, que atraviesa los límites de las divisiones funcionales, y satisface los requerimientos de la Dirección, suministrándole información apta para las tareas de planificación y control.

En general, sus elementos componentes son:

- Computadoras en red
- Sistemas de gestión de bases de datos

- **Control de los datos por cada centro responsable, y distribución de información a usuarios en varios niveles**
- **Informatización del funcionamiento de las oficinas**

En general, los problemas que hay que enfrentar para crear un sistema de información son:

- **Dificultades de integración de datos de diverso origen**
- **Diferentes necesidades de información**
- **Dificultades de comunicación entre especialistas en Informática y ejecutivos**
- **Falta de participación de los gerentes en el diseño de los sistemas**

El proceso de toma de decisiones suele recorrer los siguientes pasos, ya sea en forma individual o en trabajo en equipo:

- **Recopilación de información pertinente**
- **Control de la información a utilizar**
- **Decisiones estratégicas: Lo que la organización quiere ser**
- **Decisiones operacionales: Cómo llegar adónde quiere ir**
- **Organizar la información**
- **Investigar la situación**
- **Elegir las alternativas adecuadas**
- **Implementar las decisiones**

En las decisiones estratégicas en las empresas, hay 3 categorías y nueve áreas estratégicas:

- **PRODUCTO – MERCADO:**
 - **Productos ofrecidos**
 - **Requerimientos del mercado**
- **CAPACIDAD:**
 - **Tecnología**
 - **Capacidad de producción**
 - **Métodos de venta**
 - **Métodos de distribución**
 - **Recursos naturales**
- **RESULTADOS ESPERADOS:**
 - **Tamaño y crecimiento**
 - **Rendimiento de la inversión – beneficios**

Se configura así el marco estratégico y se pasa a la implementación de la estrategia.

Las decisiones operacionales generalmente recorren el siguiente camino hacia la concreción en hechos reales:

- Evaluación de situaciones y prioridades**
- Determinación de la información relevante**
- Elección de alternativas:**
 - Establecer objetivos**
 - Generar alternativas**
 - Examinar consecuencias adversas**
 - Analizar problemas**
 - Formar equipos**
- Implementación de las decisiones**

DECISIÓN. INFLUENCIA. RACIONALIDAD.

En organizaciones donde hay participación de varios, generalmente se requieren sistemas para justificar las decisiones que se van a tomar. Las mismas son sistemas interactivos que procuran fundamentar las decisiones que se toman, según diversas influencias y factores a tener en cuenta, planteados con cierta racionalidad:

- Realización de previsiones**
- Optimización de variables**
- Gestión de bases de datos**
- Búsqueda de objetivos**
- Procesamiento estadístico de datos**
- Planificación financiera**

Es de gran importancia utilizar métodos racionales para resolver problemas:

- **Definición clara de métodos a usar**
- **Reconocimiento de los beneficios**
- **Empleo de técnicas con planteos y alternativas reales**
- **Adaptación de los procedimientos existentes a los nuevos**
- **Reconocimiento a quienes los apliquen**
- **Ampliaciones de la aplicación**

■ Seguimiento y evaluación de resultados

El problema suele ser, como lo destacó G. Sartori, que no siempre lo racional es razonable en el campo de la acción práctica.

Comprender esto es fundamental para manejarse con realismo en el campo de la actuación práctica, donde hay que aprovechar los aportes del conocimiento científico y de sus técnicas derivadas pero al mismo tiempo hay que rehuir los riesgos que en este campo representan el intelectualismo abstracto y el racionalismo. Esa comprensión es la diferencia entre un hombre práctico o eventualmente un gran empresario o un estadista, y un intelectual de gabinete. La lógica empírica, práctica y orientada hacia la acción, si se la reduce al análisis lógico, adolece de racionalismo, que en el campo práctico es una enfermedad bastante grave, ya que en dicho campo hay que ser razonable y no solo racional.

La diferencia entre ambos análisis puede evidenciarse en los siguientes aspectos:

El pensamiento lógico formal puro induce a plantear siempre los problemas como "caso límite", y esto es índice de rigor teórico, lo que en ese campo está bien; pero en la práctica, el caso límite es el menos frecuente de los casos, y el razonamiento que se basa en él es simplemente un discurso mal llevado, que desvía la atención de lo posible, de lo factible en las reales circunstancias del hecho.

La lógica de la razonabilidad operativa debe poner en evidencia la regla, lo normal, los casos más frecuentes y comunes, y en-

contrar soluciones viables, algo que funcione (aunque no sea de modo perfecto) para esos casos; no para los casos límites, que son las excepciones a la regla.

En el análisis lógico puro, no se tiene en cuenta el "peso" de las palabras, o mejor dicho, se considera que todas tienen el mismo peso. En un análisis empírico no es así, porque las palabras, aunque tengan el mismo significado, tienen "pesos" muy diferentes: no es lo mismo "homicidio" referido a un accidente de tránsito que "homicidio" referido al hijo que mata al padre para quedarse con la herencia...A su vez, los valores cuantitativos presentan "puntos de discontinuidad" de naturaleza cualitativa: un 3, referido a la calificación de una prueba, no es el número que está entre el 2 y el 4 sino la diferencia entre aprobar o ser aplazado; 45 C , referido a una persona, no es la temperatura entre 44 y 46 sino la temperatura a la cual el cuerpo muere...En definitiva, en el análisis empírico, la intensidad y el tamaño del concepto pueden modificar todo el planteo del problema, y ésta es una dificultad especial que debe afrontar la lógica de la racionalidad operativa. En el nivel empírico, la duración y la secuencia cronológica de los eventos tiene mucha importancia. Una razón aplicada a la práctica que no pondere en ese sentido los conceptos que maneja corre el riesgo de construir castillos en el aire (que es, justamente, el gran riesgo del racionalismo).

El principio de no contradicción vale tanto para la teoría como para la práctica, como ya dijimos, pero su modo de aplicación es diferente. En el ámbito teórico, una contradicción es una

contradicción, algo siempre destinado al rechazo. En el ámbito práctico, una contradicción es un error, algo mal hecho, o no hecho, o imposible de hacer. Para una lógica operativa, la aceptación de tales contradicciones depende de sus efectos en relación con el objetivo al cual tiende la acción.

Una acción inteligentemente conducida es consciente de los límites de su propio saber: hay cosas que escapan a una clara captación cognoscitiva. Esas "partes invisibles" o difícilmente visibles, se refieren a costumbres, a la "psicología humana", la "satisfacción de requerimientos", el "sentido de la responsabilidad", el "espíritu de iniciativa", etc., o sea al capital axiológico del que habla Sartori.

CAPITULO 9:

LA COMUNICACIÓN COMO MEDIO DE EFICACIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. FUNCIONES Y MANEJO DE LA COMUNICACIÓN. COMUNICACIÓN FORMAL Y COMUNICACIÓN INFORMAL. DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

LA COMUNICACIÓN COMO MEDIO DE EFICACIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La comunicación intraorganizacional.

- El objetivo de la comunicación interna es compartir con el personal el máximo de información posible y reducir al mínimo la entidad de los secretos de empresa.

La comunicación con el contexto externo

- El objetivo de la comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, de la organización y de su contexto, con dos finalidades: Mantener vigente en el contexto social una imagen adecuada de la organización; y captar las variaciones del contexto para adecuar a ellas la estrategia organizacional.

La comunicación con el Gobierno.

- La comunicación con los diversos niveles de gobierno, en un constante flujo de presiones y contrapresiones, es una reali-

dad en la vida social de las empresas y organizaciones sociales de todo tipo, para reforzar la vigencia de la propia imagen, inducir políticas favorables, desalentar la adopción de medidas lesivas a los intereses de largo plazo y hasta para crear una imagen de solidaridad social y fiel cumplimiento de pautas republicanas de conducta.

FUNCIONES Y MANEJO DE LA COMUNICACIÓN.

Consideraciones generales sobre comunicación.

- La comunicación es un tema central en la vida de toda organización. Sin comunicación las personas no pueden trabajar juntas con efectividad. Ni siquiera llegan a configurar un grupo. La mayor parte de los problemas, conflictos y errores que surgen en las organizaciones tienen que ver (o directamente, son) problemas de comunicación.
- La comunicación es el proceso por medio del cual las personas llegan a captar y comprender los pensamientos, sentimientos y voliciones de los demás. El esquema básico es: transmisor ---> mensaje ---> receptor < realimentación
- Una comunicación efectiva requiere hablar claramente, formular bien los pensamientos, escuchar realmente y emitir una realimentación congruente.
- El esquema de la comunicación mediante un lenguaje es:
 - Fuente del mensaje
 - Codificación del mensaje (que entraña siempre determinadas pautas culturales)

- Vías de intercomunicación (canales, que entrañan siempre recortes y ruido)
 - Decodificación del mensaje por el receptor (lo que entraña siempre determinadas pautas culturales, no siempre las mismas del emisor).
 - Flujo de realimentación, que a veces confirma y aclara el contenido
- No es difícil inferir que un proceso de este tipo plantea varias dificultades y que no es difícil que se produzcan malos entendidos.

Comunicación y motivación.

- Una amplia información descendente sobre los objetivos, proyectos y dificultades de la organización tiene un efecto motivacional amplio y ayuda a disminuir tensiones y evitar conflictos.
- Además, hay que tener en cuenta que no toda comunicación es racional. También hay formas de comunicación emocional ("rituales") que permiten a los miembros del grupo despojarse transitoriamente de su individualidad para elevarse al nivel de una conciencia colectiva, en una vivencia participativa que refuerza los vínculos sociales en un nivel más profundo.

Dimensión docente de la conducción – comunicación.

- Esta dimensión siempre existió, pero ha alcanzado una gran importancia con la implantación de prácticas participativas de gestión.

- En una cultura participativa es una técnica de adaptación consciente y voluntaria de los comportamientos individuales a las exigencias organizacionales. Es una técnica de motivación, de capacitación para un desempeño autónomo de los participantes.

El lenguaje informático.

- De hecho, la aparición de las TIC's implica, entre otras cosas, el aprendizaje de métodos de procesamiento, la comprensión de una lógica específica y la familiarización con un lenguaje que además está en constante evolución, por la incorporación de nuevos términos (fundamentalmente en inglés) y los intentos de sustitución por términos en castellano. Muchas veces se genera una verdadera jerga, que suele ser incomprensible para los "no iniciados".-

COMUNICACIÓN FORMAL Y COMUNICACIÓN INFORMAL.

La comunicación formal requiere siempre un especial cuidado en su elaboración y en la elección de la forma y medio en que se la practicará. Lo esencial es conocer lo mejor posible las características culturales de los destinatarios para facilitar una correcta "decodificación" de los mensajes y evitar malos entendidos.

Necesidad de una formación en “media training”.

- Dado el creciente protagonismo de los medios de comunicación en la vida social, quienes participan de ella en cualquiera de sus manifestaciones deben procurar tener una formación que les permita entender la naturaleza y exigencias operativas de cada uno de esos medios.
- Es llegar a conocer el lenguaje de los medios, para saber actuar adecuadamente en ellos, según aspectos tales como:
 - Coherencia entre sonido e imagen
 - Respirar bien para hablar bien
 - Manejo adecuado de los movimientos del cuerpo
 - Usar la mirada como punto de apoyo
 - Encontrar el timbre de voz acorde con la personalidad
 - Articulación, entonación, silencios, intención
 - Elección de las palabras adecuadas
 - Usar frases de corto tamaño
 - Construcción coherente y progresiva del mensaje
 - Ubicarse en el escenario y en las reglas del juego
 - Cuidado con la vestimenta y la imagen física
 - Preparar ejemplos, anécdotas y comentarios sencillos
 - No tomar notas ni leer
 - Manejar situaciones difíciles mediante puentes de retorno al tema central
 - Comunicar también con el silencio
 - No confiarse en el entrevistador
 - Monitorear siempre a los medios

La comunicación informal tampoco debe ser descuidada, y en particular es importante lograr un alto índice de credibilidad y confianza en sus contenidos, generando el hábito de compartir información que desactive la circulación de chismes y rumores en el seno de la organización y en su entorno.

DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- **La comunicación interna puede asumir muchas formas. Entre las más frecuentes cabe citar: la publicación institucional, los comunicados circulares, las comunicaciones específicas, las reuniones cúpula/base, las reuniones cúpula/mandos medios, y las vías ascendentes directas.**
- **Son interlocutores privilegiados de las comunicaciones externas los clientes, los proveedores y distribuidores, la opinión pública y el Gobierno.**
- **Cada modalidad de comunicación requiere el uso de medios específicos, entre los cuales han cobrado actualmente una gran importancia los medios masivos: prensa, radio, TV, y mas recientemente las redes sociales.**
- **La comunicación masiva se realiza mediante el uso de dispositivos transmisores, para audiencias numerosas, y es una forma muy frecuente en la comunicación externa. Presenta dos modelos básicos: uni-direccional y bi-direccional. También hay una forma mixta, llamada “persuasiva”.**

CAPITULO 10:

ASPECTOS ÉTICOS Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Proposito fundamental de las empresas.

- Producir y distribuir bienes con beneficios sobre los costos

- Hay limitaciones sociales para cumplir ese propósito:
 - Naturaleza y calidad de los bienes y servicios
 - Formas de producción y distribución
 - Volúmen de los beneficios y su distribución

- Las condiciones del mundo real se reflejan en esas limitaciones:
 - Escasez
 - Competencia
 - Demandas de innovación
 - Esfuerzos de desarrollo
 - Crisis fiscal

Las comunidades y sus requerimientos.

- Los consumidores, en un mercado abierto
- Los inversores, en los mercados de capitales
- Los integrantes de las empresas, dirigentes y dirigidos
- El gobierno, en su asignación autorizada de valores

- La definición de los requerimientos contrapuestos de estas comunidades es poco clara
- ¿Quién decide qué necesidades satisfacer, en qué proporción, con qué prioridades, mediante qué procedimientos?

Diversos intentos de respuesta:

- Cumplimiento de la ley
- Mejoras en la organización interna
- Resolución de presiones y conflictos entre múltiples grupos de interés
- Campañas publicitarias y de relaciones públicas

Dificultades en el cumplimiento de la función social de las empresas.

- Atención simultánea a varias comunidades diferenciadas y contrapuestas
- Confusión sobre criterios de responsabilidad, legitimidad y autoridad:
 - Derecho de propiedad
 - Fiabilidad de los contratos
 - Satisfacción de los clientes
 - Limitaciones a la acción estatal

¿Quién determina la responsabilidad social de las empresas?

- ¿La sociedad política, el consenso social?

- ¿El gobierno?
- ¿Los acuerdos entre grupos de interés?
- ¿Alguna combinación de esos elementos?

¿Cuáles son las fuentes del poder y la autoridad?

- Los derechos de propiedad, con dos limitaciones:
 - El sentido social de la propiedad
 - La separación propiedad/gestión
- Todos los integrantes de la organización, en variadas formas
- El Estado, como fuente de normas coactiva

¿Cuáles son las fuentes de control de la función social de las empresas?

- Las reacciones del mercado ante las propuestas empresariales
- Las regulaciones gubernamentales ante la detección de fallas del mercado
- La escritura o estatuto fundacional de la empresa
- Necesidad de una regulación internacional

Cuestiones éticas en la empresa.

- Juicios u opiniones sobre lo que está bien o mal
- Juicios de valor por comparación de los actos con normas std.
- Consenso basado en algún conjunto de valores

- Aplicación de normas personales o basadas en el lucro o el oportunismo
- Hay áreas confusas, sin guías claras

Ética en la dirección de empresas.

- Es lo que se considera aceptable o inaceptable en la acción, el comportamiento y la toma de decisiones empresarias
- Es el conjunto de ideas sobre comportamiento aceptable o inaceptable de los directivos

Problemas en la ética de la empresa.

- Presión para desdeñar normas éticas a fin de alcanzar los objetivos de la empresa
- Presión antiética de los directivos superiores sobre los mandos medios
- Creencia en la necesidad de seguir prácticas cuestionables para “hacer carrera”
- Responsabilidad principal de la Dirección en el clima ético empresarial

Ética de la competencia.

- Rivalidad regulada por el mercado, las normas gubernamentales y las costumbres o convenciones
- Alternativa beneficiosa al monopolio y al estatismo
- Evitar el riesgo de acuerdos oligopólicos para eliminar la competencia

- Evitar el riesgo de la subvención cruzada, la reciprocidad coactiva, la fijación predatoria de precios, etc., en las fusiones de empresas

Dimensión individual de la ética.

- Prueba del sentido común
- Prueba del impacto negativo de los actos no éticos
- Prueba de la propia dignidad
- Prueba de la auditoría pública
- Prueba del exámen profesional
- Prueba de la idea ética en sí

Dimensión organizacional de la ética.

- Ejercicio de las dotes de mando
- Objetivos realistas de ventas y ganancias
- Creación de códigos de ética
- Estimular el cumplimiento ético
- Nombrar un defensor de la ética
- Despedir directivos poco éticos

Dimensión asociacional de la ética.

- Elaboración de códigos de ética profesional para el grupo de empresas asociadas
- Organización de cursos de capacitación sobre cuestiones éticas

Dimensión societal de la ética.

- El Derecho como nivel mínimo de la defensa de la ética
- Establecimiento de la conducta ética en un nivel más elevado que el mínimo legal

Objetivos empresarios frente al Gobierno.

- Obtener protección, ayuda o información
- Vender productos o servicios
- Obtener la aprobación, modificación o anulación de leyes
- Comprar insumos
- Obtener contratos, subvenciones o eximiciones fiscales
- Establecer o modificar políticas públicas
- Obtener licencias o servicios

Relaciones de la empresa con el Poder Legislativo.

- Comunicación directa o indirecta con los legisladores para influir en sus decisiones:
 - Comunicación verbal, telefónica o escrita
 - Informes profesionales
 - Aportes a campañas políticas
 - Presión indirecta sobre la opinión pública

Relaciones de la empresa con el Poder Ejecutivo.

- Solicitar y obtener protección
- Solicitar y obtener prestamos o subvenciones
- Vender bienes o servicios, participar en licitaciones, etc.
- Obtener información

- **Obtener licencias o servicios públicos**

Control gubernamental de las empresas.

- **En un planteo liberal:**
 - **Mantener un entorno de seguridad**
 - **Asegurar la intervención judicial en los conflictos**
 - **Construcción y mantenimiento de obras públicas de infraestructura**

Impacto de las acciones publicas sobre la empresa.

- **Protección de la empresa**
- **Regulación y control:**
 - **Competencia**
 - **Sanidad y seguridad**
 - **Implementación de políticas públicas**
- **Promoción y subvención:**
 - **Información, servicios, financiación, seguros, suministros, compras**

El Gobierno como fuente de asistencia a la empresa.

- **Prestamos para proyectos de desarrollo**
- **Subvenciones agrícolas**
- **Préstamos a PyMES**
- **Préstamos o donativos a víctimas de catástrofes**
- **Reaseguros a Cías. Aseguradoras**
- **Financiación de exportaciones**
- **Asistencia técnica, asesoramientos, capacitación**

El Gobierno como cliente.

- Generalmente, el gobierno es el cliente más grande, en comparación con los particulares
- Suele ser demandante de un aprovisionamiento regular, de servicios concesionados y también de compras unitarias

Conflictos en la relación Gobierno-empresa.

- Usurpación gubernamental de las decisiones empresarias
- Intentos de limitar o debilitar la función estatal de regulación y control
- Abusos empresarios contra el interés general, aprovechando las fallas del mercado

BIBLIOGRAFIA BASICA:

ARNOLETTO, Eduardo: La Administración de la Producción como ventaja competitiva, en www.eumed.net/libros gratis.

ETKIN, Jorge: Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Pearson Education, Buenos Aires, 2000.

MINTZBERG, Henry: Diseño de organizaciones eficientes, El AteLa-neo, Bs. As., 1997.

SCHEIN, Edgar: La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza y Janes, Barcelona, 1988.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA:

BLAIR Y MEADOWS: Ganar con el cambio en la empresa, Folio, Barcelona, 1996.

DOEDE KEUNING et al.: Desburocratizar la empresa, Folio, Barcelona, 1994.

Los siguientes libros pueden bajarse gratis de la página www.eumed.net/cursecon/libreria:

Moguel Lievano y otros: La Responsabilidad social de las empresas.

Patiño, Luz Angelica: Etica y protocolo. Base de la imagen empresarial.

Zalazar, Ricardo: Introducción a la Administración. Paradigmas en las organizaciones.

Grupo AdGeO: Determinantes del análisis y diseño organizacional.

Roteta Martin, Ana J.: Calculo de los costos de no calidad.

Ortiz Ibañez, Luis: Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales.

Iñiguez Romero, Gregorio et al.: La comunicación industrial y empresarial.

Moya, Jose: Management democrático.

Garcia Santillan, Arturo et al.: El capital humano en las organizaciones.

Edel, Ruben et al.: Clima y compromiso organizacional.

Amoròs, Eduardo: Comportamiento organizacional.

Caldera Mejía, R.: Planeación estratégica de recursos humanos. Conceptos y teoría.

Alhama Belamaric R. et al.: Nuevas formas organizativas.

Cornejo Alvarez, Alfonso: Complejidad y caos. Guia para la administración del siglo XXI.

TRABAJO PRACTICO DE APLICACIÓN.

Realizar un diagnostico organizacional, en lo posible basado en los conceptos vistos en el texto del libro, indicando los rasgos predominantes, en una evaluación cualitativa, según los temas del siguiente listado:

Relación organización-ambiente:

- Historia de la organización
- Relación organización-sociedad
- Relación integrantes organización-sociedad
- Inserción ecológica de la organización
- Relación organización con clientes-proveedores-competidores-sindicatos

Cultura de la organización:

- Mito de origen
- Valores compartidos, en especial:
 - Sobre el trabajo y la relación laboral
 - Sobre relación con los clientes
 - Sobre cumplimiento compromisos
- Estilo de vida inducido
- Héroes y villanos
- Héroes anónimos

Estructura de la organización:

- Tipo de organización (p. ej. según Mintzberg)
- Características de grupos formales
- Organigrama y flujo de trabajo formal e informal

Comunicaciones

- Descendentes, ascendentes y horizontales
- Comunicaciones informales

El poder y la autoridad:

- Descripción de la línea de mando formal
- Estilo de mando
- Manifestaciones de liderazgo

- Prestigio y status, formal e informal
- Organización informal

Situaciones de conflicto:

- Entre sindicato y organización
- Entre línea y staff
- Entre profesionales y no profesionales
- Entre obreros y empleados
- Entre antiguos y nuevos
- Entre departamentos o sectores
- Entre roles o personas
- Desigualdades percibidas
- Recurrencia a apoyos externos

Puestos de trabajo:

- Descripción y evaluación de cargos
- Relación cargos-remuneraciones
- Sistema de recompensas y sanciones
- Antigüedad y mérito en los ascensos
- Evidencias materiales y simbólicas de las diferencias
- Trabajo rutinario y excepcional

Formas de motivación del personal:

- Adm. de personal según teoría X o teoría Y
- Preocupación empresaria por la motivación
- Visualización de los fines de la organización
- Actitud ante condiciones físicas, económicas y sociales del personal
- Satisfacción ante el interés de la empresa por sus empleados
- Motivaciones individuales y sociales
- Motivaciones por el trabajo mismo

Clima laboral:

- Ambiente de trabajo grato o tenso
- Camaradería o conflicto
- Pertenencia y reconocimiento
- Crítica, conformismo o participación

- Falta de apoyo o seguridad
- Rumores, chismes o aceptación de la comunicación “oficial”

Relación con los sindicatos:

- Uno o más de uno
- Surgimiento y selección de los líderes sindicales
- Imagen pública de los dirigentes
- Conflictos internos del sindicato
- Posiciones habituales: confrontar o colaborar con la organización
- Influencia sindical en las decisiones de la organización

Procesos de toma de decisiones:

- Fuentes de las premisas y criterios
- Quienes y cómo participan
- Canales para la toma de decisiones
- Especificidad y nivel de las decisiones
- Valoración de la racionalidad decisoria

Diagnóstico del “clima” organizacional:

- **Variables físicas:** espacio, ruido, calor
- **Estructurales:** tamaño, formato
- **Sociales:** compañerismo, conflictos
- **Personales:** actitudes, motivación
- **Comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación de personal, tensión o tranquilidad
- **Sistémicas:** Autoritario-Paternalista- Consultivo- Participativo