



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

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

ESENCIALMENTE, LA ORGANIZACIÓN NACIÓ DE LA NECESIDAD HUMANA DE COOPERAR. LOS HOMBRES SE HAN VISTO OBLIGADOS A COOPERAR PARA OBTENER SUS FINES PERSONALES, POR RAZÓN DE SUS LIMITACIONES FÍSICAS, BIOLÓGICAS, PSICOLÓGICAS Y SOCIALES. EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS, ESTA COOPERACIÓN PUEDE SER MÁS PRODUCTIVA O MENOS COSTOSA, SI SE DISPONE DE UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien realizan determinada tarea y

para quien es responsable por determinados resultados. De esta forma, se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.





ESTUDIO BÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO CON EL ENFOQUE DE SISTEMA ORGANIZACIONAL

El ser humano en sí es un sistema y como tal vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación con el medio. La premisa básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo general a lo particular). Es decir, analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas. Con relación a esto, Senn (1988) señala que al analizar una organización se debe analizar el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.

Un sistema es un todo organizacional y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental.

Se considera la organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas, con estas perspectivas, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas entorno de varias tecnologías.



La organización es un sistema dinámico constantemente, en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas. Está en un proceso continuo de evolución.

Chiavenato (2000) señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: Así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Desean obtener un objetivo en común

SISTEMA ORGANIZACIONAL

Es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, etc; relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos.

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

- 1 Estructura organizacional**
- 2 Especialización del trabajo**
- 3 Cadena de mando**
- 4 Tramo de control o tramo administrativo**
- 5 Departamentalización**
- 6 Centralización o Descentralización en la toma de decisiones**

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por lo que influye sobre el trabajo de los individuos. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mandos y tramos de control corto no va a favorecer el trabajo en equipo. Por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo, necesitamos una estructura más horizontal. ¿Por qué? Pues pregúntese lo siguiente: ¿dónde se sentirá más libre de dar sus opiniones en una reunión de trabajo: con compañeros de jerarquía similar a las suya, o con su jefe, o con el jefe de su jefe?



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e desestructurado.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REPRESENTA LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ACERCA DE LA CANTIDAD DE REGLAS, PROCEDIMIENTOS, TRÁMITES Y OTRAS LIMITACIONES A QUE SE VEN ENFRENTADOS EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.

Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen 6 elementos claves a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización.

Estos son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formación.



CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Es la disposición de las personas que lo forman de contribuir en acción: es decir, la disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación, con el fin de alcanzar el objetivo que los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones.

Diferenciadas pero interrelacionadas

En cuanto a la complejidad de las organizaciones, tema que se vincula con las estructuras organizacionales; cabe mencionar que las organizaciones deben mantener un equilibrio de actividad con respecto al medio. Por lo general, las iniciativas empresariales en sus inicios mantienen estructuras simples, sin mayores complejidades para los procesos productivos o humanos. Al crecer la demanda de lo ofrecido por la organización, es natural que crezca en términos de estructura para poder satisfacer la demanda existente. Este caso no es solo para las "salidas del sistema", el crecimiento afecta también las "entradas del sistema".

Según Chiavenato (2000), las principales características de la complejidad de un sistema son las siguientes:

- **Complejidad:** referente a la estructura, diferenciación vertical y horizontal existente entre las organizaciones.
- **Anonimato:** referido al énfasis que se hace en las tareas u operaciones mas no en las personas.
- **Rutinas estandarizadas:** Procedimientos y canales de comunicación.
- **Estructuras personalizadas no oficiales:** propios de la estructura informal.
- **Tendencias a la especialización y la proliferación de funciones:** el objetivo es separar las líneas de autoridad formal de la competencia profesional o técnica
- **Tamaño:** número de personas y dependencias que conforman la organización.



MODELO BÁSICO DE SISTEMAS DE INSUMOS, PROCESOS, TRANSFORMACIÓN Y SALIDAS

Es importante acotar que dentro de los sistemas existen parámetros. A continuación, se define cada uno de ellos:

- **Insumos o in-flujos:** abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- **Entradas:** son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y suelen ser: en serie (resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa), aleatoria (al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, estas representan entradas potenciales para un sistema) y retroacción (reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo).
- **Insumos y unidad de entrada:** los insumos son todos los alimentadores de un sistema, y la unidad de entrada es por donde se reciben los insumos.
- **Proceso:** es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas. En otras palabras, se le conoce como la transformación de los insumos de acuerdo con los métodos propios de la tecnología del sistema.

- **Transformación:** es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra". Se utiliza para representar a los sistemas, cuando no sabemos qué elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinados elementos corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo determinados estímulos, si las variables funcionarán en cierto sentido.
- **Salidas:** son los resultados obtenidos de procesar las entradas. Al igual que las entradas, estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las salidas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.
- **Retroalimentación:** la retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema, o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que él tome medidas de corrección sobre la base de la información retroalimentada.
- **Ambiente:** es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema. Este contexto influye decididamente sobre el sistema y, a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, sobre el contexto.



MODELO DE SISTEMAS INTEGRADOS: SUBSISTEMAS DE OBJETIVOS, Y VALORES

Se considera la organización como un sistema socio técnico abierto, integrado de varios subsistemas. Con esta perspectiva, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en torno a varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema.

Sin embargo, el sistema social determina la afectividad y la eficiencia en la utilización de la tecnología.

SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES

Es uno de los más importantes. La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve. La organización cumple con una función para la sociedad y, si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

PLANEACIÓN (FILOSOFÍA, OBJETIVOS)

Fijación de objetivos:

Identificar los objetivos organizacionales es una función básica del administrador. Siempre hay objetivos, por lo menos implícitamente. El sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar. Las metas específicas incluyen cantidades de producción, objetivos de costos, cuotas de ventas y fechas límite para la terminación del trabajo.

Planeación:

Una vez que se tienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios de alcanzarlos; decidir de antemano qué se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales, más programas específicos y procedimientos. También incluye la integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo.

La planeación ofrece un medio a los administradores y a las organizaciones para enfrentar los cambios en su medio ambiente. El ritmo acelerado del cambio en los factores políticos, tecnológicos, económicos y otros destaca la necesidad de una atención permanente a la estrategia de reformulación.



SUBSISTEMA TÉCNICO (TECNOLOGÍA, EQUIPOS, CONOCIMIENTOS, ENFOQUES GERENCIALES)

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. La tecnología organizacional incluye técnicas, equipos, procesos e instalaciones utilizados en la transformación de los insumos en productos. El subsistema técnico está determinado por el propósito de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.

Además, este subsistema está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. La tecnología para fabricar automóviles difiere sustancialmente de la utilizada en una refinería de petróleo o una compañía electrónica. De la misma manera, los requerimientos de trabajo y la tecnología en un hospital son diferentes a los de una universidad.

El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, así como la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización y su subsistema psicosocial.

Tecnología:

Es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades. La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno (biosfera). Las tecnologías pueden ser usadas para proteger el medio ambiente y para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta.

Conocimiento:

Es lo que el intelecto permite comprender y aprender a través de los sentidos y lo que en la realidad es.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL (TAREAS, FLUJO DE TRABAJO, FLUJO DE INFORMACIÓN, PROCEDIMIENTOS, REGLAS)

Se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, es el conjunto de roles de las interacciones deliberadamente planificados y diseñados.

El subsistema estructural se concreta en la estructura, es un sistema artificial diseñado con el fin de aumentar la eficiencia del subsistema psicosocial. Cuando el subsistema estructural se aplica al subsistema psicosocial, surgen los subsistemas informales como consecuencia de los desajustes normales que se producen al unir los dos primeros subsistemas.

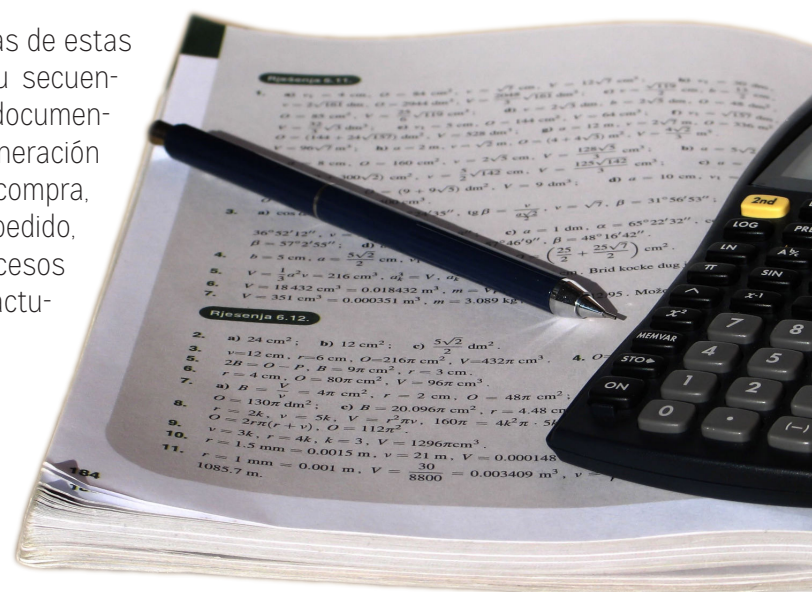
A partir de esta diferenciación sistémica de la organización se plantea la necesidad lógica de estudiar la interacción entre los subsistemas organizacionales que se originan en la diferenciación. Para lo cual se introducen en el modelo los procesos que sirven como vínculos o enlaces entre dichos subsistemas. Estas relaciones se mantienen mediante los procesos de comunicación, influencia y decisión, a través del subsistema administrativo de la organización.

Este subsistema juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización, control de actividades y en la relación de la organización con su medio ambiente.

Flujos de Trabajo:

La actividad diaria de las organizaciones implica la definición y ejecución de flujos de trabajo, es decir, un conjunto de tareas ejecutadas de forma secuencial o en paralelo por distintos miembros para la consecución de un mismo objetivo.

Los flujos de trabajo de muchas de estas organizaciones incluyen en su secuencia de tareas la gestión de documentos, como por ejemplo: la generación y aprobación de órdenes de compra, autorizaciones de notas de pedido, aprobaciones de crédito, procesos de reclamaciones, pago de facturas de proveedores, etc.



Este tipo de tareas se llevan a cabo normalmente de forma manual y se emplea una gran cantidad de horas en trabajos administrativos (e incurriendo en grandes costes de explotación), debido al volumen masivo de documentos a manejar, la alta dependencia de papel, el traslado de información entre personas, la falta de conocimiento de los procesos de la empresa o la dificultad para medir el cumplimiento de estándares y costos involucrados.

Lo anterior implica una ejecución lenta y sin un control fiable sobre la tarea, en un entorno que demanda competitividad, calidad y servicio al cliente; mejora continua de los procesos, mejor coordinación, comunicación y cooperación, así como mayor agilidad y flexibilidad de los sistemas que soportan el negocio.

El movimiento de información en la organización se denomina **flujo de información**.

Todo el personal administrativo y profesional en el programa de planificación familiar necesita utilizar información para tomar mejores decisiones. Una vez que se decide el tipo de información que cada persona o unidad requiere, debe determinarse la manera más eficiente para obtener y transmitir la información.

El procedimiento

Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

Se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que, por otra parte, el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.



Los sistemas basados en reglas trabajan mediante la aplicación de **reglas**, comparación de resultados y aplicación de las nuevas reglas basadas en una situación modificada. También pueden trabajar por inferencia lógica dirigida, bien empezando con una evidencia inicial en una determinada situación y dirigiéndose hacia la obtención de una solución, o bien con hipótesis sobre las posibles soluciones y volviendo hacia atrás para encontrar una evidencia existente (o una deducción de una evidencia existente) que apoye una hipótesis en particular.

SUBSISTEMA PSICOSOCIAL (RECURSOS HUMANOS, ACTITUDES, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO, COMUNICACIÓN)

Integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieran significativamente entre las diversas organizaciones. Ciertamente, el clima para la persona en la línea de ensamble es diferente del de un científico en el laboratorio, o el de un médico en el hospital.

Este subsistema juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización, control de actividades y en la relación de la organización con su medio ambiente.

En el subsistema, se ven íntimamente ligados los siguientes aspectos:

Recursos Humanos:

Se denomina de esta manera al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

La cultura organizacional, clima Organizacional o cultura Corporativa comprende **las actitudes**, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Se ha definido como:

“

Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización

”

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros

Motivación:

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.



Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esta desigualdad se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diversas maneras.

LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN DESARROLLAN NORMAS, GUÍAS Y EXPECTATIVAS QUE DETERMINAN LOS COMPORTAMIENTOS APROPIADOS DE LOS TRABAJADORES EN SITUACIONES PARTICULARES Y EL CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE UNOS CON OTROS

Esta desigualdad se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diversas maneras.

Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos. Por tanto, la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes, ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información. Estas habilidades, como las de cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan. Así pues, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos.



COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO DE SISTEMAS INTEGRADOS Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las labores administrativas pueden ser descritas en términos de funciones básicas que son realizadas a fin de que la organización alcance sus fines. Implica tomar decisiones

LOS BUENOS ADMINISTRADORES PARTICIPAN CONTINUAMENTE EN LA DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES, TAMBIÉN SON CAPACES DE DESARROLLAR PRIORIDADES CON BASE EN CRITERIOS COMO IMPORTANCIA, URGENCIA Y FACTIBILIDAD.

que mantienen un equilibrio dinámico al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos que significan éxito, es decir, se vincula con el desempeño organizacional. Los administradores podrían no seguir consecuentemente un proceso formal de fijación de metas, planeación, integración de recursos, organización, implementación y control.

El sistema administrativo funciona con el contexto de un medio externo, subsistemas internos, metas y valores técnicos, estructurales y sociales. La toma de decisión es central. Los administradores toman decisiones en una gran variedad de asuntos, algunos son rutinarios y otros son más complejos. En general, la labor administrativa incluye lo siguiente:

- Decidir qué hacer a pesar de la incertidumbre y de la gran diversidad y cantidad de información potencialmente relevante. Lograr que las cosas se hagan, a través de un conjunto grande y diverso de personas, a pesar de tener poco control sobre la mayoría de ellos.





- Algunos planes, estrategias y prioridades son explícitos y son escritos. Los administradores tienen que preocuparse también por una amplia gama de asuntos menos explícitos que requieren decisiones cotidianas. Pocas decisiones administrativas son finales, más bien la labor administrativa incluye una corriente continua de opciones y acciones que deben ser vigiladas, para ver si el sistema está marchando bien.
- Los administradores están literalmente en medio de muchos procesos interactivos que requieren un flujo continuo de decisiones, a fin de mantener un equilibrio dinámico. Los buenos administradores participan continuamente en la detección de problemas y oportunidades, también son capaces de desarrollar prioridades con base en criterios como importancia, urgencia y factibilidad.

Además, concentran su atención en los problemas de mayor prioridad, asuntos que marcan una gran diferencia en términos de desempeño en la organización. Al tiempo que reconocen la importancia de la adaptación y la innovación, los administradores son responsables de que un trabajo se haga, de mantener suficientemente estabilidad y continuidad para alcanzar los objetivos trazados.

Para ello es necesario:

- 1. La fijación de objetivos:** el sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar. Las metas específicas incluyen cantidades de producción con objetivos de costos, cuotas de ventas y fechas límites para la terminación del trabajo.
- 2. La planeación:** una vez que se mantienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios de alcanzarlos, decidir de antemano qué se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales, más programas específicos y procedimientos. Además no se debe olvidar la integración de la toma de decisiones, a través de la organización y el tiempo. La planeación ofrece un medio a los administradores y a las organizaciones para enfrentar un cambio en su medio ambiente.
- 3. La integración de recursos:** los recursos son necesarios para realizar los planes y es responsabilidad de la administración vigilar que los recursos requeridos se utilicen eficazmente. Para cualquier operación u organización hay requerimientos financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Las operaciones de rutina requieren una continua disponibilidad de recursos en la forma de flujo de efectivo, materias primas, esfuerzos humanos y métodos de trabajo.

- 4. La organización:** la labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes. Los diagramas de flujo de trabajo muestran el proceso de transformación utilizado en producir bienes y servicios. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados.
- 5. La aplicación (implementación):** los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la reparación. Estos elementos desarrollan la capacidad de actuar. Sin embargo, nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. Un nuevo producto debe ser producido y vendido. Un procedimiento para reducción de costos debe ser utilizado en lugar de los métodos existentes. En general, la cantidad de esfuerzo humano implicado en la aplicación e implementación es una función de la capacidad del administrador para influir en otros subordinados como compañeros y jefes. Los buenos administradores crean un clima dentro del cual la gente se siente motivada para actuar bien.
- 6. El control:** medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar qué tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de los límites permitidos, de acuerdo con las expectativas. Está muy interrelacionado con la planeación, pues depende de ella.
- 7. Las funciones administrativas básicas son altamente independientes.** Tradicionalmente no se realizan paso por paso. Los administradores son al final responsable por la realización de las funciones básicas, que son los medios para alcanzar el desempeño organizacional y para asegurar una capacidad continua para hacerlo.



RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y EL ANÁLISIS DE GESTIÓN

Es importante partir de la toma de decisiones para relacionar las funciones administrativas y el análisis de gestión.

La toma de decisiones es un proceso en que uno escoge entre dos o más alternativas.

Existen pasos en el proceso de la toma de decisiones los cuales son:

- **Determinar necesidad de una decisión**
- **Identificar los criterios de decisión**
- **Asignar peso a los criterios (ponderar)**
- **Evaluar las alternativas**
- **Seleccionar la mejor alternativa**

FUNCIONES ADMINISTRATIVA

La toma de decisiones invade las 4 funciones administrativas; de hecho esto explica porque los administradores, cuando planean organizar, dirigen y controlan. Por eso, son con frecuencia llamados tomadores de decisiones.

La planeación define las metas de la organización y establece una estrategia global para el logro de esas metas.

Ejemplo de decisiones en la planeación:

- *¿Cuáles son los objetivos de la planeación de la organización a largo plazo?*
- *¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?*
- *¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?*



LA PLANEACIÓN DEFINE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA GLOBAL PARA EL LOGRO DE ESAS METAS.

La organización diseña la estructura de la empresa, además incluye la determinación de las tareas a realizar, cómo se agrupan, quién reporta a quien y dónde se toman las decisiones.

Ejemplo decisión en la organización:

- *¿Cómo se deben diseñar los puestos?*
- *¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?*
- *¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?*

La dirección se encarga de motivar a sus subordinados, redirige las actividades de otro, escoge el canal de comunicación más adecuado, resuelve el conflicto entre miembros y solucionan la resistencia al cambio.

Ejemplos de decisión en la dirección:

- *¿Cómo se maneja a un grupo de trabajadores que parece tener una motivación baja?*
- *¿Cómo afectará un cambio específico la productividad del trabajador?*

Ejemplos decisión de control:

- *¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?*
- *¿Cómo debo controlar esas actividades?*
- *¿Cuándo está la organización desempeñándose de manera efectiva?*

Una vez explicada la influencia de la toma de decisiones en cada una de las funciones administrativas, cabe destacar las relaciones existentes entre las funciones y el análisis de gestión.

Cuando se comprende el análisis de gestión, se evalúa el grado de eficiencia y eficacia, con los cuales se están cumpliendo la planificación, organización, dirección y control.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

El analista debe empezar con la primera función administrativa: la planeación. Esta permite establecer la misión, visión, estrategias de la empresa para luego estudiar si las personas que ocupan los cargos están desempeñando un gran trabajo, si los recursos que se utilizaron para el logro de los objetivos fueron los indicados (organización), verificando a su vez cómo son las relaciones humanas en la empresa, si hay productividad y motivación (dirección) en los trabajadores. En último lugar, permite exponer los resultados con un control previo, dando propuestas, alternativas y corrigiendo las fallas.

La gestión administrativa de una empresa de la empresa es un proceso dinámico, en el cual conviven pasado, presente y futuro. En este proceso, se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan presente.

El proceso de análisis de gestión puede resumirse en una serie de acciones:

- **La recopilación de los datos físicos y económicos**
- **La imputación de ingresos y egresos**
- **La homogenización de la moneda de cálculo**
- **El cálculo de resultados**
- **El análisis de resultados**

El objetivo de esta norma es homogenizar los criterios de ordenamiento e imputación de dato, su expresión monetaria y la metodología de cálculo. Se resalta su importancia en el objetivo final del análisis de resultados, al tomar la información que nos brinda el análisis de gestión sobre las mejores decisiones sobre el uso de los recursos de la empresa. Esta metodología permite mejorar el plan de la empresa con base en las conclusiones emergentes del análisis y con base en la comparación de los resultados previstos y los obtenidos en el ejercicio analizado.



EL ANALISTA DE GESTIÓN (PAPEL DEL ANALISTA DE GESTIÓN) FRENTE A LAS FUNCIONES BÁSICAS ADMINISTRATIVAS

El analista de gestión administrativa, también llamado como “auditoría administrativa” o “auditoría operativa”, tiene como principales objetivos medir la eficiencia organizacional y, de igual manera, evaluar los resultados de la acción de la acción gerencial, para conocer si realmente se están logrando los objetivos y metas planeadas por la empresa, en todas sus áreas y funciones.

El profesional de la administración, cuando realiza un análisis de gestión, tiene como objetivo evaluar la calidad de la gerencia, a partir de si las metas se están logrando con la optimización de los recursos disponibles. O sea, en este caso, los resultados de los estados financieros constituyen para el analista de gestión solo un medio de cuantificar la eficacia, la eficiencia y la productividad de la acción gerencial en cualquier área de la empresa.

Para el desarrollo de un análisis de gestión, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo. Este programa es un plan detallado de todas las actividades que van a guiar el curso del análisis. Es necesario tener claro y preciso las preocupaciones y necesidades de la empresa- cliente, ello permitirá diseñar un programa de acuerdo con las condiciones particulares de la empresa y el alcance del trabajo.

La elección de las técnicas cualitativas o cuantitativas necesarias para hacer un buen trabajo de análisis de gestión va a depender de la experiencia, conocimiento del profesional de la administración y, sobre todo, de su capacidad para determinar la factibilidad de la aplicación. Las técnicas son variadas. Por ello, el analista de gestión debe contar con una bibliografía de consulta que incluya texto, revistas y trabajos relacionados con la ciencia administrativa y demás disciplinas complementarias.





Se puede resumir, entonces, que el perfil de un profesional que se desempeñe como un analista de gestión o auditor administrativo tiene que contener las tres habilidades o destrezas básicas que propone el educador y ejecutivo Robert Katz (año), las cuales son:

- **Habilidades o destrezas técnicas**
- **Habilidades o destrezas conceptuales o sistemáticas**
- **Habilidades humanas.**

No se debe pasar por alto la capacidad de líder que tendrá que tener un analista de gestión profesional, para ser un gran motivador de su equipo de trabajo. Su desempeño como líder- facilitador le exigirá adoptar un estilo moderno de dirección, con las siguientes características:

- **Ser colaborador, amigable y humano**
- **Ser participativo y generador de opciones**
- **Saber entender que su misión es detectar errores y lograr correcciones**
- **Ser respetuoso para hacer recomendaciones y observaciones**
- **Saber inspirar confianza**
- **Saber compartir información**



CONCLUSIÓN

Se puede concluir que el analista de gestión es el mejor aliado de la sana administración de una sociedad empresarial. Por eso, si los licenciados en administración son competentes y capacitados, se disminuye los niveles de riesgo para que fracasen las empresas privadas o públicas del país.

EL ADMINISTRADOR DEL FUTURO

Ante el actual panorama, para que los individuos y organizaciones aprovechen las oportunidades del ritmo acelerado contemporáneo, es necesario controlar adecuadamente el tiempo. Así, resulta imprescindible aquella premisa de la planificación de los cambios como el sustento teórico del desarrollo de las organizaciones, si estas aspiran a la transición hacia los nuevos tiempos marcados por la postmodernidad.

Las transiciones organizacionales responden a las expresiones actuales de las tendencias hacia la globalización e internacionalización de los mercados, las cuales se han apropiado de los avances que la revolución tecnológica-informática le proporciona. Mientras en la base misma, cada vez la sociedad es más activa, más participativa y más exigente de mejores condiciones y mayores exigencias de desarrollo humano y calidad de vida: mayor justicia social, formación de culturas que respeten las diversidades y propicien su solidaridad y reconozcan los derechos humanos.

La formación de un profesional en administración que tome en consideración no solamente el énfasis del currículo tradicional que se ha dado en la asimilación de conocimientos de la tecnología administrativa, sino también del desarrollo de las habilidades y destrezas requeridas para la implementación instrumental de los cambios; pero, sobre todo, la formación del administrador profesional.

Y que este responda eficazmente con las actitudes y los valores que fundamenten su práctica para enfrentar los retos que las demandas y requerimientos de las situaciones derivadas de un entorno complejo e incierto.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

En vez de desarrollar su trabajo haciéndolo mejor, para llegar a ser más conocedores y habilidosos, tendrán que

ser logradores o consecuidores. Habrán de ser capaces de buscar y comandar recursos, determinar estrategias y romper limitaciones para implementarlas. En vez de concentrarse en el uso consistente de sistemas de administración, políticas y reglas de la compañía y enfocarnos

EL ADMINISTRADOR DEL FUTURO CLARAMENTE TIENE QUE SER, UN BUEN OPERADOR, UNA PERSONA MOTIVADA QUE PUEDE OBTENER Y CONTROLAR RECURSOS DE CLASE PARA LOGRAR RESULTADOS.

en altos estándares, se convierten en operativos: operadores con un conjunto de valores, principios y modelos, pero operadores a pesar de todo, motivados por voluntad y habilidad para lograr.

Es razonable preguntar ¿lograr qué?, pero la respuesta a esto descansa en el futuro; este futuro que, sin duda, incluirá los medios para hacer mejor uso de cualquier recurso disponible para nosotros, para mejorar la calidad de vida y, por tanto, nuestro crecimiento y desarrollo.

El administrador del futuro claramente tiene que ser, como se dijo anteriormente, un buen operador, una persona motivada que puede obtener y controlar recursos de clase para lograr resultados, un administrador altamente desarrollado y altamente autoconfiable. Esta persona se puede encontrar entre los graduados de altos rangos de las universidades. Hasta que las universidades puedan de nuevo enseñar una teoría de acción, no se puede "encontrar" a este desarrollado ser humano, de tal manera que se tiene que "hacer". En otras palabras, el desarrollo de los administradores va a llegar a ser mucho más que una necesidad de supervivencia, como lo es ahora.

Hablar del desarrollo de administradores implica un cambio en la educación, de tal forma que sea el resultado de experiencias y no de adiestramiento de la memoria. La educación deberá ser un proceso creativo-innovador (que algunos futurólogos identifican como el rasgo característico de una nueva fase de la revolución tecnológica que vivimos en nuestros días), en el que el administrador logre desarrollar confianza, ideas, comunicación e interacción.



BIBLIOGRAFÍA

Briceño, F., Carrasco, L., Flireny, M., Eulymer. (16 de enero, 2009). El sistema organizacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos75/>. [Consulta 16 de junio de 2013].

Febres, A., Caliendo, M., García, D y Villarroel, M. (14 de octubre, 2000). Perfil de administrador moderno. Recuperado de <http://perfildeladministradormoderno.blogspot.com/>. [Consulta 16 de junio de 2013]



