

BLOQUE 3PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS(parte 1)PLANIFICACION

En términos generales, planificación es la formulación de planes coordinados para toda acción futura

Las organizaciones se constituyen para tratar de alcanzar ciertas metas u objetivos. Para hacerlo es esencial fijar los caminos por los que habrá de transitar.

Esos caminos que generalmente son ideados al comienzo de las actividades constituyen la planificación de las tareas a desempeñar.

CONCEPTO Y CARACTERISTICAS

Para la mejor realización de cualquier proyecto, no sólo económico sino también de cualquier índole es indispensable idear cuál es la mejor forma de llevarlo a cabo.

Planeamos las vacaciones, por ejemplo, relacionándolas con los días que disponemos para el descanso y el dinero disponible, determinamos a donde ir, en que viajar, en que hotel, hospedaje o camping vamos a pernoctar, cómo resolveremos el problema de las comidas, si haremos excursiones extras, etc.

En todas las organizaciones ya sean culturales, deportivas, comerciales, industriales, etc., sus integrantes, después de fijar los objetivos o metas a alcanzar, discuten cómo llegar a ellos teniendo en cuenta sus recursos económicos y humanos y demás factores que condicionan la trayectoria a seguir.

La planificación de las actividades no es privativo de la organización tomada ésta como un todo, sino que debe también hacerse para cada división, sector y tarea, por insignificante que ésta parezca, a efectos de optimizar esfuerzos.

Según las consideraciones precedentes, podemos decir que:

La planificación es la asignación futura de recursos disponibles a efectos de lograr metas y objetivos proyectados

las características que debe reunir toda planificación están determinadas por lo menos por los siguientes elementos:

- \* metas y objetivos
- \* recursos disponibles
- \* tiempo de realización
- \* mercado a servir
- \* riesgos de la actividad
- \* ente planificador

Metas y objetivos: Dijimos al comienzo que las organizaciones se constituyen para tratar de alcanzar ciertas metas u objetivos. Estos objetivos pueden ser inalcanzables, viables o incluso superables, pueden ser únicos o diversos; pero es importante saber que ellos pueden variar por diversas causas o circunstancias, es decir que generalmente no son fijos ya que toda empresa se desempeña en un contexto que cada vez es más inestable.

\* Recursos Disponibles: Toda la planificación debe tener en cuenta los recursos que se disponen, no sólo económicos, sino lo que es imposible penetrar en un mercado cada vez más competitivo, sino también humanos, ya que de estos dependerá el éxito de su aplicación.

\* Tiempo de Realización: La planificación siempre se realiza en base a un unidad de tiempo determinado, días, meses o años, los cuales indica el alcance de la tarea o la culminación de la planes. El tiempo juega un rol importante en las organizaciones, pero la planificación dependerá en gran medida de la estabilidad económica y política donde se desenvuelve la empresa.

Una economía como la de EEUU permite proyectar para varios años, pero en cambio en la Argentina la planificación debe ser efectuada a más corto plazo en razón de lo cambiante de su legislación y la menor fortaleza económica.

\* Mercado a Servir: El mercado a quien se destinan los servicios de la organización da la pauta de a quienes se puede llegar, o sea la demanda que a atender. Conocer sus dimensiones, gustos, preferencias, composición, evolución, la participación de la competencia, etc. es fundamental a la hora de planificar.

De él surgirá la posible inserción de la organización y los posibles ingresos que serán determinantes para proyectar todas las áreas y su posible crecimiento.

\* **Riesgo de la Actividad:** Como la planificación es una proyección de las actividades a realizar en el futuro, puede ser efectiva o no, dependerá de muchos factores, como los mencionados anteriormente y, además del grado de certeza con el que se trabaje. El riesgo está directamente relacionado con la incertidumbre.

\* **Ente Planificador:** es quien tiene el rol de realizar el proyecto, de él dependerá en gran medida el futuro de la organización. Debe tener presente y combinar todos los elementos disponibles con la finalidad de potenciar su Implementación. La planificación puede ser realizada por el personal directivo o por asesores especialmente contratados, pero el éxito de su trabajo dependerá de que las proyecciones realizadas se adecuen al contexto en que está inserta la organización.

#### PROCESOS Y TIPOS DE PLANEACION

La planificación es muy subjetiva, todo proyecto que se elabore estará subordinado a los objetivos, conocimientos, deseos y actitudes de la persona o ente que lo realiza.

Las actitudes del planificador respecto de las posibilidades de concreción influyen decisivamente en el proyecto. Estas actitudes pueden ser:

- \* optimista
- \* pesimista
- \* prudente

**Criterio Optimista o de Máxima:** Quien aplica este criterio lo hace tomando fundamentalmente los aspectos positivos de los elementos que intervienen en la planificación, minimizando los riesgos y descartando el lado negativo. La planificación tendrá una visión generosa con respecto a las perspectivas de su concreción y a los resultados a obtener.

Este criterio, también llamado de máxima, se utiliza para conocer cuales son los límites superiores que se pueden alcanzar si las variables se comportan de acuerdo con lo previsto.

**Criterio Pesimista o de Mínima:** Según este criterio de los elementos que intervienen en la planificación se toma su rendimiento negativo, maximizando el riesgo y descartando los aspectos positivos. En este caso la planificación tendrá una aplicación mezquina respecto de su realización y con los frutos a obtener en su aplicación.

También llamado de mínima, este criterio se adopta para conocer cual es el piso que puede darse si en lo proyectado priman los aspectos negativos.

**Criterio Prudente o de Media:** Es un criterio intermedio respecto de los anteriores, en donde se analizan los aspectos optimistas y pesimistas a efecto de obtener una media entre ambos.

La prudencia indica que es muy probable que no se den todos los aspectos positivos ni todos los negativos, sino que es lógico suponer que se alternarán aciertos con fracasos por lo que es

Consumidores	Consumo	Competidores	Venta Máxima	Venta Mínima	Venta Intermedia
30.000	1 a 3	Ninguno	90.000	30.000	60.000
30.000	1 a 3	uno	75.000	20.000	47.500
30.000	1 a 3	dos	60.000	10.000	35.000

juicioso optar por un punto medio.

Este es un esquema simple en lo que solo se tiene a cuenta el consumo de un producto por habitante y los competidores circunstanciales. En una planificación deben preverse además otros aspectos, tales como:

- la evolución o marcha de la economía nacional;
- el ingreso de los consumidores;- el precio de venta;
- la calidad del producto; etc.

Los planes establecen líneas de acción para la concreción de metas y/o objetivos, de los que surgen los caminos para llevarlos a la práctica.

Además en la planificación debemos diferenciar:

- \* los planes estratégicos
- \* los planes operativos

Dijimos en el curso anterior que los planes estratégicos son los que fijan las metas a lograr para cumplir con el objetivo de la organización, mientras los planes operativos se refieren a la instrumentación cotidiana de los primeros.

Ambos planes se distinguen también por:

- \* su diseño
- \* el tiempo de aplicación
- \* el alcance de las actividades comprendidas
- \* su contenido

**Diseño:** Para idear los planes estratégicos, el management superior establece los cursos de acción y la dotación de recursos con la finalidad de alcanzar las metas fijadas relacionadas con los objetivos de la organización, mientras que los planes operativos quedan a cargo de gerentes intermedios, quienes los diseñan basándose en los primeros.

Los planes estratégicos y operativos están íntimamente ligados a los conceptos de eficiencia y eficacia; porque quien establece la estrategia trata de cubrir los objetivos con eficacia, pretendiendo, a través de los planes operativos, alcanzarlos con la mayor eficiencia posible.

**Tiempo de Aplicación:** Los planes estratégicos se establecen para una acción más prolongada que los operativos. Los primeros tienden a establecer la política de la organización durante un tiempo más o menos prolongado y son más estables, en tanto que los segundos se confeccionan para el corto plazo, pudiéndoselos modificar de acuerdo a las circunstancias.

**Alcance de las Actividades Comprendidas:** La mayor parte de las actividades de la organización están comprendidas por los planes estratégicos, los que abarcan a la organización en su conjunto; los planes operativos por su parte están relacionados normalmente con cada actividad particular.

**Contenido:** Los planes estratégicos se refieren a los lineamientos de las acciones a desarrollar,

Diseño	Tiempo	Alcance	Contenido
CEOs	Todas las actividades	Largo plazo	Lineamientos generales
Gerentes intermedios	Tareas particulares	Corto plazo	Casos particulares

quedando a cargo de los planes operativos su concreción.

**planes estratégicos:** Los que establecen los cursos de acción y la dotación de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales

**planes operativos:** Los que llevan a la práctica los planes estratégicos

**MISION Y OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y POLITICA** La misión puede definirse como el poder otorgado para desempeñar alguna actividad. Dentro de las organizaciones esta misión es conferida al management con la finalidad de concretar en el largo plazo los objetivos preestablecidos.

Los objetivos, por su parte, son aquellas finalidades que establecen los fundadores de las empresas con el propósito de concretar las inquietudes que motivaron su creación.

Para alcanzar esos objetivos los CEOs fijan metas concretas a las que debe arribarse dentro de los plazos y pautas que también establecen.

Las metas señalan la finalización de una tarea, competencia o consigna. Si este concepto lo llevamos al campo organizacional, podemos decir que meta es la culminación de una etapa dentro de un tiempo determinado.

Podemos señalar como características de las metas las que siguen:

- \* tienen un tiempo de ejecución
- \* orientan esfuerzos
- \* sirven de referencia para la fijación de nuevas metas

**Tienen un Tiempo de Ejecución:** Las metas están relacionadas generalmente con un tiempo al que se subordina su concreción. Ese tiempo puede ser:

- corto plazo,
- mediano plazo,
- largo plazo.

Una organización puede establecer metas progresivas: el cumplimiento de las primeras metas en el corto plazo da inicio a las correspondientes al mediano plazo, las que una vez concretadas dan lugar a las fijadas para el largo plazo.

Por ejemplo, se puede establecer como meta en el corto plazo la construcción de su planta fabril, organizando en el mediano plazo la comercialización del producto en todo el mercado previsto, mientras que en el largo plazo fijarse el propósito de llegar a ser el líder del mercado.

\* Orientan Esfuerzos

Las metas sirven para establecer cursos de acción relacionados con el tiempo de ejecución. Una misma meta puede proyectarse para que se cumpla parcialmente en diferentes plazos, así si una empresa quiere llegar con sus productos en el largo plazo (cinco años por ejemplo) a todo el Mercosur, puede establecer que en el corto plazo (un año) se fije como objetivo abastecer la región en donde se encuentra establecida, en el mediano plazo (tres años) el mercado nacional, para luego saltar en el largo plazo al Mercosur.

\* Sirven de Referencia para la Fijación de Nuevas Metas

El monitoreo del cumplimiento de metas ya concretadas o en curso de concreción es útil para determinar los obstáculos que pueden plantearse cuando se instituyen nuevas metas, los que al ser previstos mejoran las posibilidades de su cumplimiento.

En la política estratégica existen dos facetas que dependen fundamentalmente de los roles que desempeñan:

\* planificación: de quien diseña el proyecto

\* instrumentación: de quien realiza su ejecución aunque tienen misiones distintas, la labor de estos dirigentes deben ser complementarias, teniendo en común el de determinar que los cursos a seguir sean los más eficientes y eficaces.

\* Quien Diseña el Proyecto

Debe ser una persona con mucha visión, para poder proyectar en el futuro el desarrollo de las actividades a implementar y prever los posibles escenarios en donde deban aplicarse.

Estos ejecutivos son muy buscados por las organizaciones porque deben reunir una serie de condiciones que muy difícilmente pueden darse en una sola persona

\* intuitivo      \* veraz      \* visionario      \* realista

las características personales señaladas están relacionadas además con sus capacidades intelectuales y experimentales, lo que hace a quienes las poseen de profesionales altamente capacitados para desempeñar estas funciones.

\* Quien Ejecuta el Proyecto

Los gerentes encargados de dirigir la ejecución del proyecto deben estar munidos también de una serie de aptitudes entre las que se destacan:

- \* capacidad de mando
- \* aptitud para delegar tareas
- \* dedicación plena
- \* diestro en la interpretación de los proyectos
- \* hábil para la resolución de problemas

La capacidad de mando y la delegación de tareas están relacionadas con la habilidad en el manejo del personal, lo que le permite contar con la dosis de autoridad necesaria para dirigirlos, la que complementada con habilidad para la resolución de los problemas hace al ejecutivo una persona confiable para sus súbditos.

En una economía globalizada como la actual, la política estratégica diferencia a las organizaciones y es fundamental a la hora de competir.

Un gráfico del proceso de selección de estrategia es el que sigue:

Según la Meta el Estratega evalúa los recursos disponibles: humanos financieros maquinarias insumos, identifica competidores y consumidores, estableciendo el desenvolvimiento de la economía y del mercado en base a los análisis anteriores determina: estrategia A      estrategia B      estrategia C

y evalúa cuales de estas estrategias es la más conveniente de acuerdo a las condiciones imperantes a efecto de llegar a la meta con el menor esfuerzo y mayor rendimiento posible.

PROGRAMAS Y PROYECTOS

La toma de decisiones de las organizaciones se efectúa por medio de programas y proyectos, los que forman parte de los planes operativos de las organizaciones.

Los proyectos tienen por finalidad llevar a la práctica los programas establecidos con el objeto de concretar las metas fijadas

#### PROGRAMAS

Una vez determinada la estrategia empresarial debe concretarse la faz operativa para lo cual se confeccionan programas que van a describir las actividades a realizar.

Los programas se confeccionan al comenzar las actividades y cuando se establecen otras nuevas por ampliación de las funciones de la organización a que pertenecen.

Según las circunstancias se pueden adoptar diferentes programas a efecto de tomar las decisiones que correspondan:

- \* decisiones basadas en programas transitorios
- \* decisiones basadas en programas permanentes
  - decisiones no programadas

**Decisiones Basadas en Programas Transitorios:** Son aquellas que se toman en base a programas que se confeccionan por una única vez para concretar un plan especial. Por ejemplo si una empresa decide construir un ramal ferroviario para llevar su producción con destino a distintos puertos a los efectos de realizar exportaciones, las decisiones se adoptarán en base a un programa que una vez cumplimentado dejará de tener vigencia.

Todo programa transitorio contiene la más amplia gama de actividades que pueden realizarse para concretarlo, así el programa en cuestión dará lugar a distintos proyectos donde se estudiarán el lugar donde se tenderá el ramal y la zona de embarque, los planos edificios y de la línea férrea, los materiales a utilizar, la mano de obra a emplear, el costo de la construcción, el tiempo de realización de la obra, los recursos financieros necesarios para afrontar los trabajos, etc.

**Decisiones Basadas en Programas Permanentes:** Para todas aquellas actividades rutinarias de las organizaciones, se confeccionan programas permanentes que fijan métodos y procedimientos, los que permiten a los gerentes intermedios evitar utilizar su tiempo en la toma de decisiones sobre operaciones que se repiten constantemente, para dedicarlo a la supervisión y al estudio de como mejorar los sistemas.

En las líneas de producción, administración, etc. las tareas se realizan constantemente en base a programas rutinarios permanentes.

**Decisiones no Programadas:** En la vida de toda organización acontecen hechos eventuales que llevan a los gerentes a tomar decisiones con el objeto de solucionar ese hecho puntual, por ejemplo como llevar adelante la fabricación de un producto cuando surgen problemas en su línea de producción.

Los dirigentes también tienen que tomar decisiones no programadas para hacer frente a situaciones especiales derivadas del mercado y los consumidores. En la faz comercial es donde más se aplican este tipo de decisiones.

#### PROYECTOS

Las constantes innovaciones tecnológicas y la globalización del mercado hace que las empresas deban renovarse permanentemente a efectos de por lo menos, mantener la penetración en el mercado.

A todo proyecto se lo relaciona generalmente con una nueva actividad programada o un mejoramiento de los procesos utilizados. Las empresas tratan de crecer mejorando sus productos o procedimientos, o bien buscando otras alternativas.

Una entidad que carece de nuevos proyectos no sólo está mostrando un estancamiento del rol empresarial, sino que probablemente tienda a desaparecer. Por tal razón, las organizaciones deben tener permanentemente en estudio la ejecución de nuevos proyectos surgidos de programas que se elaboren con el objeto de actualizar o ampliar las actividades empresariales. establecido un programa siempre se deben buscar las posibles alternativas para implementarlo, seleccionándose aquella que sea considerada como la que es más factible de concretar.

La tarea de proyectar la aplicación de un programa implica el estudio de:

- \* riesgos en la aplicación del proyecto
- \* tiempo de realización
- \* recursos disponibles

- \* beneficios a lograr

- \* control de las actividades

Riesgos de Aplicación del Proyecto: La Implementación de un proyecto implica afrontar distintos riesgos los que deben analizarse previamente a efecto de minimizarlos. Esos riesgos están relacionados primero, con la posible Implementación del programa y luego, con el correcto desempeño de las tareas a realizar.

Tiempo de Realización: Es fundamental que todo programa se implementen mediante proyectos que tengan en cuenta los tiempos necesarios para ponerlos en marcha ya que una tardanza mayor a la prevista en su ejecución puede ocasionar problemas de diversa índole.

Recursos Disponibles: Es fundamental el estudio de los recursos materiales y humanos disponible para la ejecución de los proyectos ya que si no se cuenta con los necesarios es muy posible que se tiende al fracaso.

Beneficios a Lograr: Todo proyecto tiende a mejorar el rendimiento empresarial, no sólo económico sino también el de todas sus actividades, por lo que un buen proyecto debe estudiar también los beneficios a obtener con su aplicación.

Control de las Actividades: Toda tarea debe ser controlada para detectar sus defectos y mejorar su realización, por lo que un deben también preverse las formas en que se controlarán.

### ORGANIZACIÓN:

#### ORGANIZACION CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA

La centralización y descentralización tienen relación con la delegación de la autoridad y la responsabilidad de las tareas propias de las organizaciones. En una organización centralizada se concentra mayor autoridad y responsabilidad en la plana mayor de la empresa; en cambio una organización descentralizada registra un alto grado de delegación de tales funciones.

#### ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA

La centralización apunta a que la organización tenga una sola sede y en ella se realicen la mayor parte de las actividades, de esa forma un ejecutivo puede controlar prácticamente todas las operaciones teniendo un trato personal con sus subordinados.

Empresas que se dedican a un mercado muy acotado, que puede ser atendido fácilmente, o que delegan la faz comercial en otras organizaciones podrían aplicar un sistema centralizado de autoridad; aunque las posibilidades de ampliación de su campo de acción quedan restringidas a la capacidad que pueda tener el gerente en ampliar sus tareas.

acción está en relación inversa con la delegación, cuando menos delegación de autoridad y de responsabilidades habrá un mayor grado de centralización. También existe una relación inversa entre el desarrollo y ampliación de actividades y la centralización: las posibilidades de crecimiento quedan ligadas a la capacidad de realizar mayores tareas que pudieran tener los cuadro superiores de la organización.

Factores que condicionan la descentralización

Son factores que condicionan la descentralización y por lo tanto permiten que la autoridad esté centralizada en un pequeño grupo dirigente:

- \* el temor de que las funciones delegadas no sean efectuadas correctamente: esto se da sobre todo en gerentes personalistas que creen que solamente ellos pueden realizar correctamente la mayor parte de las tareas;

- \* la precaución de no dejar en mano de terceros responsabilidades que puedan influir en los resultados de la organización: muchos gerentes quieren tener en sus manos las tareas que tengan relación con los resultados;

- \* falta de confianza en los subalternos: se trata de evitar la descentralización y por ende la delegación de funciones cuando no se tiene la tranquilidad de que una responsabilidad sea desempeñada con solvencia;

- \* la cultura organizacional: algunas organizaciones son muy proclives a tratar de mantener las estructuras tradicionales; empresas con estas costumbres difícilmente puedan pasar de un sistema centralizado a uno descentralizado.

#### CREACION DE CARGOS

dijimos que la descentralización trae implícita la creación de cargos en los cuales el management puede delegar autoridad, funciones y responsabilidades.

Señalamos también entre las ventajas de la delegación y descentralización de funciones, la

identificación con la organización que puede lograrse del personal al promocionarlos mediante la creación de nuevos cargos.

Además de la identificación del personal con la organización, la creación de cargos donde el responsable ponga a prueba su capacidad, colaboración e ingenio hace que sus esfuerzos se desarrollen plenamente, reduciendo la natural penalidad del trabajo y convirtiéndolos en fuente de satisfacción, con lo que evidentemente puede obtenerse un mayor y mejor rendimiento.

La creación de cargos supone también la elaboración de su diseño, el que debe reunir por lo menos algunos requisitos básicos:

- que surja como una necesidad de la organización;
- que se adapte plenamente a la responsabilidades que se le asignan; □4 - que sirva para realizar las tareas a encargar;
- que se determine el perfil de quien lo va a ocupar.

Al respecto hay que acotar que muchas veces no se cuenta con dependientes suficientemente capacitados para desempeñar los nuevos roles, en cuyo caso se hace necesaria la contratación de gerentes intermedios con el consiguiente costo adicional.

En caso de que no pueda conseguirse en el mercado laboral el candidato apto para desempeñar los nuevos roles, podrá optarse por alguna de las soluciones que siguen:

- replantear la necesidad de la delegación;
- rediseñar el cargo creado en base a los recursos humanos disponibles;
- capacitar al propio personal capacitar al postulante externo que más se adapte al cargo.

El diseño de nuevos cargos es un proceso fundamental en la descentralización de funciones y responsabilidades, ya que de su corrección dependerá el éxito o fracaso de la delegación que quiere realizarse.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el control posterior que debe ejecutarse a los efectos de verificar la efectividad del diseño planificado, realizando las modificaciones que se crean conveniente en caso de que las comprobaciones efectuadas determinen falta de previsión en la asignación de funciones, deficiente selección de su titular u otro problema que pueda captarse.

#### IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL SOBRE LA FORMAL

A la organización formal puede definírsela como el patrón a seguir por toda la organización, en lo atinente a autoridad, responsabilidad y funciones. Dicha organización es la que se plasma en organigramas y cursogramas y es la que rige el proceder de todo el personal, tanto directivo como subalterno.

Puede señalarse también que independientemente de la organización formal en toda empresa se da una estructura informal que es aquella que no está definida, pero que existen dentro de la organización y surge de las relaciones interpersonales de sus miembros y del que hacer organizacional.

La aparición de las estructuras informales, independientemente de las planificadas por más inflexibles que estas sean, es una lógica consecuencia de las relaciones personales que siempre se dan en toda empresa.

Una buena relación entre los subalternos de una empresa, el llamado "compañerismo", fomenta las relaciones informales pues facilita la comunicación entre ellos: consultas sobre como encarar los trabajos, ayudas para resolver problemas, comentarios sobre distintas situaciones, son materia corriente dentro de las organizaciones y ayudan a realizar las distintas tareas sin pasar por el filtro de las autoridades constituidas formalmente.

Con el desarrollo de las actividades organizacionales puede que se establezcan relaciones distintas a las establecidas, o que aparezcan autoridades no definidas.

Es normal que la planificación no contemple todo el conjunto de actividades que pueden realizarse dentro de una organización, o que consideradas, su aplicación difiera de lo preestablecido. Puede decirse, y con razón, que muchas veces en la práctica condiciona a la teoría, o en otras palabras, la aplicación de lo planificado puede modificarse para tratar de obtener mejores resultados.

Las estructuras informales pueden tener distintos efectos, pero lo más importante es detectarlos y establecer la causa de su aparición. Una vez conocida la causa, se le debe encontrar la solución para formalizar lo informal, ya que no es bueno que lo informal perdure en el largo plazo. Lo

óptimo es incorporar a la estructura formal las relaciones informales que sean positivas, eliminando todas aquellas que resulten negativas.

Existen muchos factores que favorecen a la aparición de la organización informal, dentro de los que podemos destacar:

- \* personalidad
- \* conducta
- \* indiferencia
- \* desaciertos en la asignación de autoridad
- \* errores de planificación
- \* falta de delegación

La personalidad de los trabajadores de una organización tiene íntima relación con la aparición de estructuras informales: tanto los CEOs, como los gerentes intermedios y hasta los subalternos pueden ser más o menos dúctiles a la aplicación de las estructuras formales, lo que evidentemente incidirá o no en la aparición de estructuras informales.

Si bien es cierto que la ductilidad es un atributo positivo, esto no significa que siempre sea provechoso para la organización el acatamiento incondicional de todas las instrucciones que se impartan. Es importante que el personal haga su aporte personal, aportando ideas o sugiriendo modificaciones para mejorar lo estructurado.

#### \* Conducta

Se puede ser una persona dúctil y a la vez tener inquietudes para mejorar lo planificado; pero no se debe permitir que se reemplacen métodos y procedimientos caprichosamente. En este sentido la conducta del personal tiene que ajustarse a normas y principios implícitos en la cultura organizacional de la empresa.

\* Indiferencia: Se puede ser dócil pero a la vez indiferente, es decir acatar incondicionalmente todas las instrucciones pero sin aportar ideas ni sugerencias para mejorar los sistemas. Es necesario tratar de cambiar una docilidad indiferente por un espíritu inquieto.

Desaciertos en la Asignación de Autoridad: Las autoridades de la organización son las que tienen que aplicar los métodos y procedimientos establecidos, por lo que debe cuidarse de que quienes deban dirigirlos tengan la capacidad requerida para hacerlo.

Cuando la asignación de autoridades no tiene en cuenta un requisito tan elemental y por lo tanto quienes están imbuidos de tales atributos no lo hacen correctamente, lo formal, al no ser aplicado como corresponde, es reemplazado por lo informal.

Errores de Planificación: Cuando la planificación no puede ser aplicada o deba ser adoptada parcialmente por errores que pueda contener, surge la necesidad de efectuar cambios los que serán informales mientras no se instrumenten las correcciones que correspondan.

Falta de Delegación: La excesiva centralización de las funciones y responsabilidades traen como consecuencia el descuido de algunas actividades por el exceso de trabajo.

Ante estas circunstancias y para hacer frente a las necesidades organizativas, nacen canales informales para canalizar las tareas no efectivizadas

#### DIRECCION

La toma de decisión requiere de un proceso intelectual que se concreta normalmente siguiendo los pasos que siguen:

- \* identificación del problema u oportunidad detectada
- \* determinación de las causas de su aparición o análisis de factibilidad
- \* fijación del objeto de la decisión
  - \* desarrollo de alternativas para su resolución
  - \* selección de la más conveniente
  - \* Implementación del proyecto seleccionado
  - \* seguimiento y control de su ejecución

Identificación del Problema u Oportunidad Detectada: En la vida de toda organización cotidianamente se presentan dilemas a resolver ya sea por inconvenientes internos de distinta naturaleza, conflictos de intereses, relaciones con terceros, problemas de mercado, etc.



Independientemente de la resolución de las dificultades operativas que pueden ocurrir donde realmente puede determinarse la calidad de los CEOs es en la captación de oportunidades que permitan el normal desenvolvimiento de la organización y el incremento de sus actividades.

En ambos casos el management debe estar atento para que cuando surja un problema o se presente una oportunidad se lo afronte inmediatamente para evitar que la dificultad se agrave o que la oportunidad no sea aprovechada.

**Determinación de las Causas de su Aparición o Análisis de Factibilidad:** Diagnosticar las causas que originan cualquier inconveniente es lo primero que debe realizarse después de haber sido detectado. En otras palabras, para solucionar un problema deben establecerse primero las causas que lo originan.

En caso de tratarse de una oportunidad detectada debe analizársela para determinar si es posible llevarla a la práctica con los elementos que cuenta la organización o con otros nuevos.

**Fijación del Objeto de la Decisión:** Una vez efectuado el diagnóstico o análisis correspondiente debe determinarse cual es la meta que se persigue: si es para resolver un problema el objeto puede ser simplemente solucionarlo o instrumentar un nuevo procedimiento; si se trata de una oportunidad detectada, lo que quiere lograrse con su instrumentación.

**Desarrollo de Alternativas para su Resolución:** Precisado el objeto, el paso siguiente es el de estudiar su aplicación, desarrollando distintos proyectos que tengan la meta la consecución del objetivo fijado.

**Selección de la Alternativa más Conveniente:** Teniendo en cuenta el costo de aplicación, los recursos disponibles, y los resultados a obtener, se debe decidir cual es la alternativa que mejor se adapte a la dinámica de la organización.

**Implementación del Proyecto Seleccionado:** Elegido el proyecto deben preverse todos los pasos a seguir para su aplicación impartiendo las órdenes correspondientes al personal encargado de ejecutarlo.

**Seguimiento y Control de su Ejecución:** Todo procedimiento debe monitorearse para determinar sus posibles fallas, controlando cada una de las actividades para evaluarlas y efectuar las correcciones que se hicieren necesarias.

**FACTORES QUE INFLUYEN en la DIRECCION.**

La toma de decisiones llevan consigo el riesgo de errar en su determinación y/o aplicación, por lo que debe tratar de determinarse de antemano las dificultades con las que se puede tropezar y las consecuencias que reporte su adopción.

Cuando más se conozca sobre el desenvolvimiento de los distintos factores involucrados en la Implementación de una decisión, menor será el riesgo a asumir, por lo que el procedimiento a seguir para la toma de decisiones debe ser cumplimentado con la mayor diligencia posible.

De una decisión que lleve implícita un riesgo apreciable se puede obtener resultados excelentes, es por ello que al adoptar una resolución deben tenerse presente todos elementos que inciden en ella y que puedan afectar el futuro organizacional.

Son elementos esenciales en el proceso de los cuales podemos mencionar:

- \* autoridad
- \* cultura organizacional
- \* actitud
- \* experiencia
- \* ambición
- \* prioridades

**Autoridad:** Las decisiones adoptadas no siempre se realizan en un marco de total independencia. Existen distintos factores que las pueden afectar. Teniendo presente que las resoluciones tomadas pueden afectar la marcha organizacional, es muy importante tener presente la aptitud que pueden adoptar los superiores jerárquicos ante el resultado de su puesta en práctica.

En las organizaciones mayores los jefes de departamento deben responder al gerente de división, éste a los directores, quienes a su vez deben rendir cuenta ante los respectivos accionistas, por tal motivo, al adoptar la decisión se va a tratar de interpretar el pensamiento de los superiores jerárquicos, a efecto de asegurar la continuidad o ascenso de su responsable.

Por tal motivo las decisiones de los mandos inferiores muchas veces se ven influenciados por las actitudes de sus superiores, por ser estos lo que le aseguran la continuidad en el cargo.

Cultura Organizacional\_: Al adoptar decisiones, en la generalidad de los casos se trata de elegir entre aquellas que mejoren la imagen de la empresa, o en el peor de los casos que no la deterioren.

Cuando se van a tomar decisiones como por ejemplo el lanzamiento de nuevos productos, una mejor atención a los consumidores, el perfeccionamiento de las relaciones laborales, etc., entre los responsables prevalecerá la alternativa que mejore o fortalezca la cultura organizacional.

\* Actitud: La actitud de la persona que adopta una decisión está íntimamente ligado a ésta, si el responsable es una persona conservadora, tenderá a mantener las estructuras vigentes y difícilmente tomará decisiones que impliquen riesgos mayores.

Los CEOs más audaces tienen tendencia a adoptar actitudes más arriesgadas, y es probable que desechen toda iniciativa conservadora, aunque ello entrañe un mayor riesgo. Quienes son los encargados de la toma de decisiones deben tratar de hallar un equilibrio que combine decisiones conservadoras, con aquellas que involucren un mayor riesgo.

Experiencia: Tener amplios conocimientos sobre una materia o situaciones concretas basados en experiencias anteriores permiten tener un amplio panorama sobre las posibles consecuencias o efectos de las decisiones que se adopten.

La experiencia es sumamente útil para prever los efectos de las resoluciones tomadas y sirve fundamentalmente para disminuir los riesgos inherentes a cada decisión.

Ambición: La ambición se define como el deseo de conseguir fama o poder. En el seno de una organización la ambición de sus integrantes se traduce en el deseo de conseguir ascensos que mejoren su posición dentro de ella a la para que redunde en mayores salarios u honorarios

A la hora de tomar decisiones estas personas se inclinarán por aquellas que más lo acerquen a sus apetencias personales y por lo tanto tendrán tendencia a tomar resoluciones más audaces.

#### TIPO DE DECISIONES

Las resoluciones que adopten los directivos de una organización pueden obedecer a un plan predeterminado o pueden adoptarse accidentalmente ante distintos problemas que se presentan u oportunidades a las que pueden acceder, según las circunstancias, las decisiones que se adopten pueden ser:

- decisiones programadas
- decisiones no programadas

#### DECISIONES PROGRAMADAS

Las organizaciones realizan operaciones que son sistemáticas y periódicas, para efectuarlas en forma metódica y ordenada se realizan estudios que culminan en la fijan métodos, procedimientos y cursos de acción a seguir por la autoridades u subalternos que tiene a su cargo las operatorias correspondientes.

Esos métodos, procedimientos y cursos de acción de operaciones que se reiteran permanentemente, establecen la forma óptima de realizarlas, lo que se cumple siempre que se presenta una circunstancia determinada.

Las organizaciones tratan de esta forma de no perder tiempo con problemas, métodos o sistemas encarados eficientemente en oportunidades anteriores, liberando así a los gerentes y demás órganos decisorios para adoptar determinaciones más importantes.

En general, las empresas programan sus actividades y por ende también sus decisiones sobre operatorias rutinarias con planes o proyectos definidos. Lo que se busca con tal procedes es minimizar aquellos elementos personales que influyen en la toma de decisiones haciendo prevalecer el interés organizacional en dicho proceso.

Las organizaciones invierten tiempo y recursos financieros para solucionar o tratar de evitar inconvenientes o problemas, estableciendo normas que deben adoptarse a efecto de encararlos con éxito. Esta inversión se efectúa para evitar que se pierdan esfuerzos en tratar problemas ya resueltos y que los dependientes no deban consultar permanentemente cómo realizar las tareas rutinarias habituales.

Las decisiones programadas se basan, en consecuencia, en la certidumbre de que ante similares circunstancias, las forma de encararlas serán siempre o casi siempre las mismas.

Lo expuesto no significa que los métodos, procedimientos y cursos de acción deberán respetarse rigurosamente en todas las ocasiones, pueden existir circunstancias en que se presenten

situaciones no previstas, en cuyo caso deberán tomarse decisiones especiales o dictarse nuevos métodos o procedimientos para enfrentar casos no previstos con anterioridad.

#### DECISIONES NO PROGRAMADAS

existen circunstancias o situaciones que no se presentan con frecuencia o que pueden ser esporádicas, pero que pueden crear dificultades o interrumpir el proceso productivo ocasionando problemas más o menos importantes cuando se presentan.

Las decisiones que se originan en situaciones no contempladas, o las determinaciones fundadas en hechos casuales, son las llamadas decisiones no programadas.

Uno de los principales motores que impulsan a las organizaciones a la búsqueda de CEOs exitosos es justamente el de conseguir gerentes o personas preparadas para afrontar situaciones límites o cambiantes.

Este fenómeno se incremento notablemente en los últimos tiempos en razón de los efectos de la globalización económica, cuya intromisión en las redes comerciales obligó a las empresas a cambiar permanentemente introduciendo una cierta incertidumbre en lo que se refiere a las actividades que pudieran desarrollarse en el futuro.

Las decisiones no programadas están relacionadas con la incertidumbre mencionada en el párrafo anterior, razón por la cual debe contarse con gerentes que posean una gran capacidad para resolver problemas lo más ágilmente posible o que detecten oportunidades permanentemente.

Estas decisiones, al tener estrecha relación con problemas u oportunidades inciertas, están munidas de un mayor riesgo que el que se tiene que afrontar con las decisiones programadas.

El management debe afrontar tales riesgos con actitudes racionales, una prudencia relativa y tratando que los costos de sus decisiones no sean gravosos para su compañía, lo que no implica que muchas veces deban tomarse determinaciones más o menos audaces las que conllevan el consiguiente riesgo de ocasionar graves perjuicios.

El ejemplo de la quiebra de la tradicional Baring Brothers, originada en decisiones adoptadas por su gerente en operaciones con derivados muestra elocuentemente los riesgos atinentes a decisiones riesgo

#### COORDINACION: PROCESOS

El caos sería la resultante del trabajo independiente de los distintos sectores de una organización

Para que una orquesta ejecute una melodía armoniosamente, es necesario que su director coordine la labor instrumental de los músicos.

En el aspecto organizacional, coordinar significa organizar todos los elementos que integran la empresa para optimizar su rendimiento.

En todo emprendimiento organizacional existen un grupo heterogéneo de personas, máquinas y procedimientos que el administrador debe coordinar para que logre una unidad de acción a efecto de potencializar su rendimiento (sinergia).

Los aspectos que estudiaremos respecto a la coordinación son:

- \* los grupos humanos
  - \* elementos de la coordinación
  - \* procesos de comunicación
  - \* liderazgo y conflictos

#### ELEMENTOS DE LA COORDINACION

Los elementos relacionados con la coordinación pueden clasificarse en:

- \* internos
- \* externos

#### \* Elementos Internos

Dentro de toda organización existen distintos elementos que influyen en la coordinación y por consiguiente en desarrollo de su vida institucional. Entre estos elementos podemos mencionar:

- \* la cultura organizacional
- \* el pluriculturalismo
- \* los objetivos, metas y proyectos
- \* la personalidad de CEOs y gerentes intermedios
- \* la delegación de responsabilidades
- \* la definición y asignación de tareas
- \* la diagramación de los procesos productivos
- \* la organización informal
- \* la identificación del personal con la organización
- \* los ambientes de trabajo
- \* Elementos Externos

Entre los elementos exógenos pueden influir en la coordinación, entre otros:

- \* las variaciones en la demanda
- \* la venta de la producción
- \* la competencia
- \* los proveedores
- \* las organizaciones gubernamentales
- \* la sociedad
- \* los clientes
- \* la globalización

#### ORIGEN DEL PODER

Los gerentes y subalternos de una organización deben cumplir con sus roles para lograr los objetivos fijados. El trabajo que desarrollan para ello no se efectúa aisladamente sino que como consecuencia de la división del trabajo cada uno realiza una actividad complementaria.

Para que esa actividad sea efectuada armónicamente deben planearse y organizarse diseñando cursogramas y editando manuales de operación donde se detallas las funciones de cada agente que interviene en el proceso.

Todos las tareas a desarrollar deben ser encausadas por quienes son designados para dirigirlas. A los encargados de ponerlas en práctica: directivos, gerentes intermedios, supervisores, etc. se los inviste de la autoridad necesaria para conducir y controlar a sus subordinados.

La autoridad tiene distintas jerarquías, las que confieren mayor o menor responsabilidades, cuanto mayor es la jurisdicción sobre la que se ejerce la autoridad, mayor es su jerarquía, todo lo cual se representa en un organigrama como el estudiado en el bloque anterior.

#### PODER E INFLUENCIA

El poder es la capacidad para disponer, conducir o cambiar actitudes o conductas de personas o grupo de personas. Se manifiesta a través de la influencia que pueden ejercer una o varias personas para que se ejecute lo que ellas disponen. En las organizaciones el poder esta muy ligado con los gerentes, que deben inducir a sus dependientes a realizar las tareas asignadas. Pero los gerentes no son los únicos que influyen dentro de las organizaciones, también los empleados con su actitudes o comentarios ejercen influencia sobre sus superiores.

Las organizaciones también reciben influencia de los grupos de poder que conviven con ella como son las que emanan de:

- \* autoridades gubernamentales: fijan las leyes y reglamentaciones a las que deben subordinarse en su accionar;
- \* competidores: limitan el mercado al ocupar parte de él con sus ofertas;
- \* consumidores: condicionan a las empresas a través de la demanda; sindicatos: defienden a sus dependientes de las arbitrariedades que pudieran cometerse
- \* iglesias: representan los valores morales a los que toda organización debería subordinarse.

#### AUTORIDAD

#### CONCEPTO

Autoridad es el poder que las organizaciones otorgan a las distintas jerarquías: directivos, gerentes intermedios, supervisores, etc. para dirigir y controlar las actividades que en ella se realizan y que están en relación directa con su importancia y dimensiones.

En otras palabras la autoridad y sus respectivas funciones emanan de las organizaciones constituidas y tienen por destinatarios a todos aquellos, cualquiera sea el rango que posean, que tienen la facultad de dirigir mayor o menor cantidad de personas. El poder conferido a cada una de las autoridades designadas es el poder auténtico, siempre y cuando sea establecido en el marco del esquema organizacional preestablecido. Al respecto podemos hacer algunas acotaciones:

- de la autoridad emana el poder,
- puede existir autoridad sin poder,
- se puede tener poder sin ser autoridad.

cuando la persona designada para ello determina qué se debe hacer, cómo y cuándo y el subordinado realiza la tarea siguiendo las órdenes impartidas, estamos ante una clara situación donde la autoridad emana del poder.

Sin embargo cuando por distintas circunstancias, falta de idoneidad para el cargo, carácter irascible, persona de vida disipada, etc., la persona que ejerce el poder no es aceptada como tal y se trata de eludir el cumplimiento de las instrucciones que imparte, estamos en presencia de una autoridad sin poder.

Por otro lado pueden existir dentro de la organización personas, que sin estar investidas de poder, poseen capacidad y experiencia para influir entre sus compañeros e incluso en sus superiores, en ese caso existe una autoridad sin poder formal conferido.

En relación con la autoridad formal se dan dos criterios, y nosotros agregamos un tercero, que tratan sobre la legitimidad del mando:

\* Criterio tradicional

La postura tradicional o clásica señala que el propietario o gerentes son quienes imparten las órdenes y los subordinados o dependientes debe acatarlas. Un ejemplo típico de este verticalismo de la autoridad son las organizaciones militares, en donde los de rango inferior deben acatar las órdenes de sus superiores y cumplirlas al pie de la letra.

\* Criterio Condicional

Este criterio sostiene que la base de la autoridad no gira alrededor de quien da la orden, sino en su receptor. Según este criterio el subordinado generalmente cumplirá la mayor parte de las órdenes pero desechará otras, siempre que no se adecuen a la realidad o a la tarea asignada. Este criterio no fomenta la insubordinación o el caos sino que permite cierta libertad al subordinado para mejorar el rendimiento organizacional. Pero un elemento clave para que funcione es la capacidad del trabajador para discernir o emitir juicio sobre las ordenes recibidas.

\* Criterio Mixto

Según esta postura la autoridad debe ser compartida: tanto los que están munidos de mando como los subordinados tienen diferentes grados de autoridad: la autoridad formal fija procedimientos y da instrucciones que pueden ser cumplidas, perfeccionadas o rechazadas a través de cambio de opiniones con los subordinados siempre y cuando prime el interés organizacional. En este caso la autoridad formal puede ser enriquecida por los dependientes que no poseen autoridad formal pero sí personal.

## TIPOS DE AUTORIDAD

La autoridad puede ejercerse, dentro de las organizaciones, de diferentes formas o a través de distintas funciones. Podemos agrupar a estas diferentes formas de autoridad de la siguiente forma:

- \* autoridad lineal
- \* autoridad de asesores

#### \* Autoridad Lineal

Cuando en una organización existe autoridad lineal, las autoridades auténticas, es decir las nombradas como tales, son las que ejercen el poder con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales preestablecidas.

La autoridad lineal tiene directa relación con las estructuras organizacionales, se desarrolla a partir de los más altos niveles y va descendiendo en forma funcional, por producto, mercado o matricial, según la fórmula adoptada, hasta los niveles inferiores que son los encargados de llevar a la práctica las instrucciones recibidas a través de la cadena de mando.

La autoridad lineal tiene íntima relación con el criterio de autoridad tradicional, lo que no implica que deje de aplicarse utilizando una postura mixta, es decir aquella que sostiene que las autoridades auténticas o formales pueden aceptar las sugerencias de sus subordinados que sirvan para mejorar las actividades organizacionales.

#### \* Autoridad de Asesores

Los asesores son personas o instituciones independientes de las organizaciones que las aconsejan sobre determinadas actividades o situaciones puntuales, ya sea en forma sistemática o a través de contrataciones eventuales.

Generalmente las organizaciones pueden contratar asesores permanentes para aconsejarlos en materia jurídica, impositiva, económica, técnica, etc.; otras veces recurren a servicios de asesoría eventuales para realizar estudio de mercado, encuestas, etc.

Si bien no están revestido de autoridad auténtica o formal tal como la hemos definido anteriormente, los asesores o staff, vocablo con el se los conoce en el argot comercial, están imbuidos de la autoridad que emana de sus conocimientos y experiencias que los convierten en expertos sobre los temas que originan su asesoría.

En algunos casos el staff puede llegar a convertirse en autoridad formal, cuando aconsejan la realización de tareas o procedimientos, los que en razón de su pericia sobre el tema se convierten en órdenes indirectas que acatan tanto gerentes como subordinados.

#### DELEGACIÓN.

La autoridad puede ejercerse de muchas maneras; pero está comprobado que una persona no puede dirigir y controlar a un grupo numeroso pues cuanto mayor es el número de dirigidos las órdenes se diluyen ante la imposibilidad de ejercer un control efectivo.

La delegación de autoridad en gerentes intermedios permite obviar estos inconvenientes y puede realizarse en forma centralizada o descentralizada según los métodos y procedimientos que opte cada organización.

#### DELEGACIÓN

Delegar actividades significa encomendar a otros tareas que siendo propias de la autoridad auténtica o formal, no las puede realizar o atender eficientemente lo que impide tener una visión global de la empresa.

El concepto de delegación esta totalmente ligado al desarrollo de las organizaciones, ya que a medida que se incrementan las operaciones, las tareas a realizar se multiplican con la consiguiente imposibilidad de cumplimentarlas.

El acto de delegar permite transferir a personal subalterno, desde tareas rutinarias, responsabilidad en su realización, autoridad para dirigir y controlar o una combinación de todas ellas.

Delegar no significa solamente transferir actividades y/o poder, la delegación está vinculado con el control o supervisión de las tareas y/o funciones delegadas, ya que sin un control efectivo se corre el riesgo de no cumplirse con los fines que se persiguen al efectuar tal delegación.

#### VENTAJAS DE LA DELEGACION

Toda organización que desea crecer tiene que saber conjugar el verbo delegar, porque haciéndolo adecuadamente permite:

- \* desarrollar un mayor número de actividades;
- \* aprovechar el efecto sinérgico;
- \* concentrar a las personas en problemas o en actividades específicas;
- \* obtener un mayor aporte de opiniones.

#### BARRERAS A LA DELEGACION

No obstante las lógicas ventajas que trae aparejada una correcta delegación de funciones, existen barreras para que ello ocurra. Entre las trabas más notorias podemos mencionar:

- \* gerentes o dueños muy personalistas o autosuficientes;\* situación económica que no permita absorber el costo del personal a quien puedan delegarse;
- \* falta de capacitación de los gerentes.

#### \*CONSECUENCIAS DE FALLAS EN LA DELEGACION

la falta de capacidad para delegar puede perjudicar a la organización. Son causas de estas fallas:

- \* no interpretar correctamente las necesidades de la organización;
- \* deficiente selección del personal;
- \* falta de identificación de las deficiencias organizativas;
- \* contratar personal sin la suficiente capacitación.

En las organizaciones, como en todos los órdenes de la vida, la comunicación es un elemento esencial en la convivencia de personas y la coordinación de los elementos.

En las organizaciones existen distintos niveles: directivos, gerenciales y operativos los que para trabajar coordinadamente deben tener una fluida comunicación. Para hacerlo, los canales por donde circula deben estar explícitamente determinados.

En el nivel directivo se fijan los objetivos que los ejecutivos deben interpretar, estableciendo metas con sus respectivos programas y proyectos que para implementarlos deben impartirse órdenes a los cuadros inferiores.

Las órdenes se materializan mediante los canales de comunicación establecidos. Se establece así una corriente descendente porque va de los superiores a los encargados de ponerlas en práctica; pero correlativamente se origina una corriente inversa ascendente, la que lleva a los directivos los resultados de la ejecución de los proyectos.

En la gran mayoría de las organizaciones se le da más importancia al canal descendente que el ascendente, pero debe tenerse presente que los dos son igualmente fundamentales porque es muy importante conocer los resultados obtenidos, como así también escuchar las sugerencias de los inferiores, las que pueden detectar fallas o simplemente contribuir para mejorar los procesos. En todo proceso de comunicación lo importante es que el contenido de la información llegue a su destinatario sin modificaciones, por lo cual debe evitarse dar las instrucciones verbalmente pues las mismas pueden distorsionarse al pasar de persona a persona.

Además de los controles que pueden instituirse para determinar la correcta recepción y ejecución de las órdenes impartidas, es necesario que se establezcan mecanismos para evitar los problemas antes de que se produzcan, uno de los cuales es que, en lo posible, las instrucciones se den por escrito para dejar constancia de lo dispuesto y determinar responsables en caso de que se originen dificultades posteriores.

Para facilitar la comunicación escrita las empresas suelen poner a disposición de directivos y dependientes un formulario como el incluido a la izquierda, el que se suele confeccionar por duplicado: uno para el destinatario y otro para el emisor.

#### LIDERAZGO Y CONFLICTO

Los directivos de las organizaciones deben tener la capacidad suficiente no sólo para dirigir las actividades de los trabajadores sino también para delegar funciones y responsabilidades.

Para poder ejercer su liderazgo, los gerentes deben estar munidos de poder, el que podemos definir como la capacidad para hacer cumplir las directivas que imparte.

El sólo hecho de tener un cargo superior dentro de una organización no significa llegar a ser líder en ella, para serlo es necesario estar dotado de autoridad, la que supone estar munido de rasgos especiales como lo son por ejemplo:

- dominio y conocimiento de lo que se dirige;
- tener iniciativa para aplicar nuevas normas y procedimientos;
- captar las oportunidades que puedan presentarse;
- resolver rápidamente los problemas que puedan originarse;
- saber delegar funciones y responsabilidades;
- integridad personal.

- La constante evolución de las organizaciones plantea también la incógnita de cómo debe ser el liderazgo para afrontar las nuevas situaciones emergentes de estos cambios.

El ejercicio del liderazgo no significa la falta de conflictos con los subordinados, los que pueden originarse en problemas originados en intereses personales, falta de autoridad, incapacidad del personal que debe aplicar las instrucciones, problemas con las tareas a realizar, etc.

En toda comunicación existe un emisor, un receptor y un contenido, puede ocurrir que este proceso no se desarrolle óptimamente con lo que el contenido que se quiere trasladar, no llega a sus destinatarios o sea interpretado deficiente o erróneamente.

Todo conflicto puede entorpecer la marcha organizacional, y será más o menos grave según los problemas que ocasione.

#### ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

En los conflictos siempre existen dos o más partes involucradas que no se ponen de acuerdo en la forma de encarar una tarea o en la solución de un problema.

Los conflictos que se suscitan en las organizaciones deben ser resueltos a la mayor brevedad posible a efecto de no atentar contra su desarrollo y, en última instancia, contra su continuidad como empresa.

Los conflictos están íntimamente ligados con los recursos humanos, que según sea su adaptación a la cultura organizacional de la empresa y teniendo en cuenta la pluricultura de los dependientes, favorecerán o desalentarán su aparición.

Las organizaciones deben tratar de prevenir los posibles conflictos antes de que estos puedan presentarse con el objeto de evitar las probables pérdidas que ocasionen o lo que es más grave aún que se dañen las relaciones personales con las secuelas lógicas que ello puede traer para el futuro desenvolvimiento organizacional.

Todo conflicto surgido en el seno de una organización puede ser superado o permanecer sin solucionarse, originando disputas entre los involucrados.

Si es superado, puede ser de provecho para toda la organización, beneficiar sólo a alguna de las parte o perjudicar a algunos de los que lo generarn, lo que es factible que origine otros conflictos.

Si por el contrario la resolución del problema no es viable, el conflicto permanece lo que puede perjudicar el desarrollo de la organización..

Para evitar que se produzcan situaciones conflictivas las organizaciones deben tratar de administrarlas, es decir buscar un método o proceso que las partes deben respetar, a los efectos de solucionar las dificultades de la forma más eficiente posible, tratando de que no queden secuelas que potencialmente los puedan promover.

Algunos conceptos que deben tenerse en cuenta para la administración de los conflictos son los que siguen:

- \* identificación de conflictos emergentes
- \* compromiso



- \* dominio
- \* solución integral

#### \* Identificación de Conflictos Emergentes

Los conflictos pueden identificarse por las siguientes circunstancias:

- merma en el rendimiento;
- producción defectuosa;
- desánimo de los trabajadores;
- falta de cumplimiento de las órdenes impartidas.

Los conflictos siempre impactan en las organizaciones, entonces es importante detectarlos antes de que se produzcan o al menos evitar que adquieran proporciones que puedan afectar el normal desenvolvimiento del sector.

#### \* Compromiso

Todo el personal, que alguna vez puede quedar involucrado en un conflicto interno, debe asumir el compromiso de que su resolución debe hacerse teniendo en cuenta el interés organizacional.

La mayoría de las veces los compromisos se originan por pretensiones personales de algunas de las partes involucradas. Para resolverlos favorablemente, las partes deben tratar de actuar de manera tal que en su solución prime la estructura organizacional, tratando de favorecer la continuidad y la dinámica organizacional.

#### \* Dominio

Para buscar la solución de un conflicto es necesario tener conocimiento de las causas que lo originaron. Esta resolución debe ser de fondo, a efecto de tratar que este conflicto no reaparezca. También es importante informarse sobre las posturas de las partes en conflicto, a efecto de conocer el comportamiento de las mismas en el altercado.

#### \* Solución Integral

La solución de un conflicto debe hacerse teniendo en cuenta que ante todo debe primar el interés organizacional y que además deben tratar de limarse las diferencias que puedan surgir entre las partes. En muchos casos su resolución puede favorecer a alguno de los sectores en conflicto; pero debe tenerse en cuenta que si la parte perjudicada sigue perteneciendo al plantel tiene que convencerse de que la solución adoptada es la más viable y continuar en la organización con la misma capacidad de trabajo.

Aunque existen personas muy conflictivas, que por más aptitudes que posean no se adaptan a las organizaciones y a su cultura, por tal razón es aconsejable no emplearlas en razón de que es factible de que sean foco de conflictos futuros, los que pueden perjudicar a la organización.

### CONTROL

Toda tarea puede ser efectuada con defectos por lo que su control debe ser necesariamente efectuado si se quieren evitar que pequeños problemas puedan originar situaciones conflictivas

Control significa inspección, comprobación, verificación, vigilancia, examen. En términos organizacionales todas estas acepciones son diferentes matices de cómo ejercerlo.

Para determinar que un producto cumpla con las normas de calidad establecidas se realiza una verificación de su funcionamiento; a efecto de precisar la exactitud de las cifras de un balance se efectúa una comprobación de los saldos de las cuentas; con la finalidad de constatar la veracidad de un informe se verifican los datos en él incluidos; para cuidar de que no se pierdan elementos se vigilan los portones de salida; con el objeto de estudiar el contenido de un envase se lo examina con los elementos adecuados.

Generalizando, podemos decir que el control organizacional es: el método utilizado para constatar que las actividades empresariales concuerden con las programadas

En base a sus objetivos generales, las organizaciones establecen metas a alcanzar para lo cual confeccionan programas de acción, los que se concretan a través de distintos proyectos. La concreción de esos proyectos se realiza a través de las distintas actividades empresariales, mediante las cuales se obtiene un resultado.

Todo ese proceso debe monitorearse con la finalidad de constatar la efectividad de todas esas tareas y efectuar las correcciones que sean necesarias para optimizar el rendimiento y obtener o mejorar si es posible, los resultados presupuestados.

Los controles pueden ser establecidos al finalizar un proceso o durante su desarrollo. En la fijación de los tipos de controles a realizar primará la complejidad de las comprobaciones a realizar y la relación costo/beneficio que resulte de su implementación.

En la aplicación de controles la retroalimentación, introducción a los procesos administrativos de los resultados obtenidos durante su monitoreo, es un elemento fundamental para replantearlos y/o perfeccionarlos.

#### PRINCIPIOS DE CONTROL

Innumerables son los principios en que se basa el control, entre los más importantes podemos mencionar:

- \* coadyuvar a alcanzar los objetivos organizacionales
- \* evaluar métodos y procedimientos
- \* efectuar controles rutinarios y sorpresivos
- \* prevenir posibles desviaciones en la aplicación de proyectos
- \* analizar y determinar responsables de errores y fracasos
- \* no entorpecer los procesos al efectuar los controles

##### \* Coadyuvar a Alcanzar los Objetivos Organizacionales

Alcanzar los objetivos propuestos no sólo es responsabilidad del CEO de turno, es también responsabilidad de la gerencia intermedia en la que se incluye las funciones de control. El control no solo se realiza para detectar fallas y defectos, sino que se efectúa fundamentalmente para corregirlos, prevenir otros y contribuir al mejoramiento de las actividades.

##### \* Evaluar Métodos y Procedimientos

Los métodos y procedimientos propuestos por el management pueden contener errores o simplemente no prever situaciones que puedan implicarlos. Al evaluarlos se pueden detectar fallas en su programación y/o procesos que es factible mejorar con modificaciones o innovaciones de esas normas.

##### \* Efectuar Controles Rutinarios y Sorpresivos

El control es una función administrativa imprescindible, por lo que debe planificárselo a efectos de que llegue a todas las áreas de la organización. A los controles rutinarios debe agregárseles los sorpresivos para evitar que se trabaje correctamente sólo cuando se prevé una inspección (un cajero por ejemplo puede tomar dinero "prestado" y devolverlo el día previsto para el control; en cambio si el control es sorpresivo ese cajero no se verá tentado a malversar fondos).

##### \* Prevenir Posibles Desviaciones en la Aplicación de Proyectos

El controlar los proyectos antes de su aplicación es factible detectar posibles anomalías que pueden ocurrir. El control no sirve solo para detectar fallas sino también para prevenirlas.

##### \* Analizar y Determinar Responsables de Errores y Fracasos

Por más que programas y proyectos estén óptimamente diseñados, pueden ocurrir problemas y dificultades originados en fallas ocurridas en su aplicación. Es importante investigar qué y quienes son los responsables de tales situaciones a los efectos de que no se vuelvan a producir en el futuro.

##### \* No Entorpecer los Procesos al Efectuar los Controles

Los controles deben efectuarse de tal forma de que no interfieran en los procesos ya sean éstos productivos, administrativos, comerciales, de seguridad, mantenimiento o de cualquier otra actividad organizacional.

#### NIVELES

- Los niveles jerárquicos que se desenvuelven dentro de las organizaciones son:
  - \* directivo
  - \* gerencial
  - \* operativo

Todos los niveles de la organización están sujetos a los controles que se efectúan para tratar de optimizar el rendimiento de la empresa y superar permanentemente la calidad de los productos y servicios ofrecidos, con el objeto de alcanzar los objetivos prefijados y obtener buenos resultados económicos.

#### \*nivel Directivo

La gestión de los directivos, como todo el personal perteneciente a la organización, está sujeta también a controles.

El o los síndicos elegidos por la asamblea de accionistas o asociados, según la forma jurídica que asuma la organización, y auditores externos son quienes normalmente tienen a su cargo el control de la gestión de los directivos.

Los auditores externos son contratados por las mismas organizaciones para que las fiscalice. Este servicio es prestado por empresas creadas a tal efecto, las más conocidas son multinacionales, quienes ponen a disposición de sus clientes profesionales especializados que pueden llegar a investigar todo el que hacer empresarial.

Dicho control se relaciona con el cumplimiento de lo dispuesto por estatutos o contratos societarios, con las gestiones financieras y con los resultados económicos de la empresa.

- Nivel Gerencial
- Los gerentes también están sujetos a controles relacionados con su gestión y el rendimiento de los departamentos o divisiones a su cargo.

La Implementación de estrategias, la confección de programas y la ejecución de proyectos destinados a lograr las distintas metas son objeto permanente de control.

Además de los síndicos y los auditores externos, este control es ejercido por la auditoría interna de la empresa, departamento que debe tener la suficiente independencia para poder controlar al personal de alto rango dentro de la compañía.

- Nivel Operativo
- A nivel operativo la Implementación de controles se basa sobre todo en las tareas que se realizan, buscando obtener la calidad y los rendimientos requeridos.

Los controles se efectúan sobre todos los procesos buscando establecer las desviaciones que puedan existir con los parámetros preestablecidos y las causas que los originan.

Además de auditoría interna, cada departamento realiza sus propios controles para evitar que se produzcan desviaciones, detectar fallas y errores y tratar de mejorar los procesos, corrigiendo todo aquello que pueda perfeccionarse.

Los procesos de control están compuestos por:

- \* normas
- \* medición
- \* comunicación de resultados
- \* medidas correctivas

**Normas:** Las pautas fijadas para la realización de las distintas actividades organizacionales son las normas o patrones de rendimiento a las que están sujetas.

La cantidad, el tiempo de realización, el costo operativo y la calidad del trabajo efectuado son patrones de rendimiento que deben tenerse en cuenta al efectuar los respectivos controles.

#### Medición

La comparación entre las normas establecidas y los resultados obtenidos es un elemento primordial del control.

La medición de las desviaciones que puedan producirse entre lo proyectado y lo realizado difiere según el tipo de tarea que se controla: si se trata de fiscalizar procesos productivos o administrativos que se realizan rutinariamente, la medición puede ser una tarea simple; en cambio si se trata de mensurar los resultados del sector comercial el proceso será más arduo pues pueden existir factores imponderables que compliquen las actividades.

#### \* Comunicación de Resultados

Los datos obtenidos de los controles efectuados deben registrarse metódicamente para extraer conclusiones, las que una vez evaluadas deben ser comunicadas a las autoridades que correspondan a los efectos de que se tomen las medidas correctivas necesarias para que los problemas detectados no vuelvan a producirse.

**\* Medidas Correctivas**

La acción a desarrollar para superar las dificultades detectadas mediante el control puede dividirse en tres aspectos progresivos:

- \* corrección inmediata del problema,
- \* determinación de las causas,
- \* acción disciplinaria.

Todo problema que se presenta debe ser solucionado no bien es detectado a efectos de evitar que se siga produciendo con las consiguientes dificultades que ello puede traer aparejado.

Aunque algunas veces las correcciones no pueden efectuarse hasta que no se determinen las causas que producen las desviaciones, es importante estudiarlas para eliminarlas o corregirlas a efecto de que no produzcan nuevos problemas.

Determinar los responsables de las fallas o errores detectados es también fundamental a la hora de establecer responsabilidades. Cuando esas fallas obedezcan a una conducta negligente deberán aplicarse las sanciones disciplinarias que correspondan según la gravedad del problema causado.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La velocidad con que se modifican las relaciones dentro del mundo de los negocios hace que las organizaciones se deban adaptar a las mismas para perdurar en el tiempo.

Las organizaciones son entidades que perduran en el tiempo; pero a diferencia de lo que sucedía hasta hace muy poco en el que permanecían más o menos estables, en la actualidad, con la aparición de la globalización, las innovaciones tecnológicas y las variaciones cualitativa y cuantitativa de los mercados, deben renovarse permanentemente a efecto de no quedar rezagadas en un mundo tan competitivo.

- La competencia: las empresas compiten entre sí para obtener una mayor penetración en el mercado a través de los productos que elaboran o de los servicios que brindan, por ello cuando un competidor lanza a la venta artículos de mayor calidad o con innovaciones técnicas, corren el riesgo de ser desplazadas en la preferencia de los consumidores.

Producir nuevos productos que superen a los reemplazados obliga a las organizaciones a realizar inversiones que cambian los procesos productivos.

- Una mala performance dentro del mercado: el mercado es el barómetro que mide la capacidad de toda empresa para cubrir con sus productos las necesidades de los potenciales consumidores. Cuando disminuye el consumo de los bienes o servicios que ofrece una organización, se deben estudiar las razones a que obedecen: formas de producción, calidad, presentación, etc., o directamente su obsolescencia relacionada con la aparición de mejores productos o servicios o cambio de gusto de los consumidores.

Al igual que la causa anterior seguramente deberán originarse cambios para favorecer el desarrollo de nuevos productos o servicios que los reemplacen a los que se elaboran o se prestan.

- Las variaciones del mercado: El consumo puede reducirse por razones ajenas a la propia organización: recesión general; crisis en otros países que afectan a la economía nacional; caída del poder adquisitivo de la población, etc.

estos problemas inciden en las empresas en forma negativa, las que a efecto de superarlos deberán aguzar el ingenio para producir las innovaciones necesarias que mitiguen sus efectos.

**REINGENIERIA**

Hemos visto en el punto anterior las causas que alientan los cambios en las organizaciones y las resistencias que se oponen a que dichos cambios se produzcan.

Generalmente los gerentes se consagran a resolver los problemas puntuales en lo que se ven enfrascados lo que les impide determinar las causas más generales que inducen esos problemas. Dicho en términos populares: muchas veces el árbol no deja ver el bosque.

El management debería dedicar parte de su esfuerzo a repensar a su corporación en base a las innovaciones tecnológicos, sus conocimientos, experiencia y visión de las oportunidades.

La aplicación práctica de una innovación general de las estructuras empresariales para mejorar el rendimiento organizacional es lo que se conoce como reingeniería, a la que podríamos definir de acuerdo a lo expresado como:

La reestructuración general de las empresas para hacer frente a los desafíos que implican los adelantos tecnológicos y la variabilidad de los mercados con la finalidad de obtener un mejor rendimiento organizacional

los CEOs deberían estar permanentemente atentos a las necesidades de cambio, teniendo presente que la Implementación de innovaciones suponen un costo que será más gravoso cuando mayores sean las modificaciones a introducir; pero también que la pérdida de oportunidades motivadas por el estancamiento empresarial pueden significar, en términos económicos, déficits que factiblemente resulten más pesados.

En un mundo en donde la tecnología se renueva permanentemente y los inventos y descubrimientos modifican las expectativas de los consumidores, los gerentes deben tratar permanentemente de mejorar procesos y métodos con el objeto de mejorar la calidad y las prestaciones de sus productos y/o servicios.

Pero la atención no debe prestarse solamente a los procesos sino que también debe estar dirigida a los dependientes que necesitan ser instruidos y capacitados para: primero, estar dispuestos a aceptar todos los cambios que sean necesarios efectuar y, segundo, tener los conocimientos que le permitan manejar las nuevas tecnologías.

al respecto, el management no sólo debe estar atento a las sugerencias que puedan brindar el personal subalterno, quien al estar en contacto permanente con las labores es, el primero en notar las necesidades de mejoras en los procesos, sino que tiene que incentivarlos con premios y/o ascensos con la finalidad de tener una fuente inagotable de ideas innovadoras.

Debe prestarse además especial atención a los consumidores tratando de efectuar una atención personalizada, ya que ellos, al utilizar sus productos y servicios suelen presentar quejas o sugerir innovaciones o mejoras que pueden dar origen a cambios exitosos.

Los consumidores pueden sugerir ideas que pueden dar origen a una reingeniería exitosa.

El elemento más importante de las organizaciones está integrado por su personal: él es quien fija las metas, confecciona programas y proyectos, los ejecuta y los controla. En síntesis todo proceso de reingeniería tiene como principal protagonista a las personas que actúan en la empresa, desde el CEO que la dirige hasta los subalternos que ejecutan las órdenes que reciben.

A partir de quienes conciben los cambios que pueden dar lugar a un proceso de reingeniería hasta llegar a los encargados de ejecutarlos, es necesario para llevar a cabo todo el proceso contar con la colaboración de quienes se pueden ver involucrados en los mismos.

Ya hemos señalado entre las causas que desalientan las transformaciones de los procesos la natural oposición que el personal presenta a los cambios por las inseguridades y los miedos que ello provoca.

Un aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta en este sentido es el problema de la desocupación: la aplicación de los avances tecnológicos hace que las mismas tareas puedan ser realizadas por menos personas, con lo que su aplicación trae aparejado el pase a disponibilidad de la mano de obra, sobre todo de la menos especializada.

Un proyecto de reingeniería debe prever la forma de reinserción del personal que eventualmente quede desplazado, ya sea ampliando las actividades de la empresa, reduciendo horas de trabajo o aplicando otras medidas para evitar el despido de personal.

Otro aspecto fundamental es el de la comunicación.

Una buena comunicación asegura el pleno conocimiento por parte de los interesados de las actividades que se realizan dentro de la organización y fuera de ella, en todo lo relacionado con sus responsabilidades.

La comunicación permite detectar problemas no bien se producen y posibilita corregirlos con la mayor prestancia, evitando así el deterioro lógico que se produce al no solucionarlo a tiempo y las pérdidas que se pueden sufrir por las mismas razones.

La comunicación permite también estar al tanto de lo que ocurre en los ambientes externos de la organización, lo que le proporciona a quienes tienen la responsabilidad de decidir sobre el futuro de la empresa, la posibilidad de captar oportunidades que pueden llevarla a liderar cambios que le posibiliten aventajar a sus competidores.

” En un mundo globalizado como el actual, donde todo cambia permanentemente, puede decirse sin temor a equivocarse: "quien no cambia, pierde".

#### 4.1 RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

La división del trabajo es el primer eslabón de un proceso continuo de innovaciones tendientes a aumentar el rendimiento organizacional

En los primeros procesos productivos, el trabajo era del tipo artesanal, es decir que una persona realizaba toda o la mayor parte del proceso productivo.

Al repartir las tareas entre varios individuos que se especializaban en efectuar sólo una parte del proceso, comenzó a aumentar el rendimiento, permitiendo efectuar las tareas con una mayor celeridad y eficacia.

Pero para que este reparto o división sea eficiente es necesario además coordinar las actividades, estableciendo las relaciones jerárquicas entre los distintos trabajadores y, controlando a su vez, el efectivo cumplimiento del plan de trabajo.

En resumen, podemos concluir, que en toda organización moderna deben darse cuatro elementos fundamentales para obtener un rendimiento productivo acorde con la época en que vivimos:

- \* división del trabajo
- \* coordinación de actividades
- \* establecimiento de relaciones jerárquicas
- \* control

##### 4.1.1 DIVISION DEL TRABAJO

De acuerdo a lo expresado, podemos señalar que división del trabajo es:

Fraccionar el proceso productivo en partes coordinadas de manera tal que la resultante de dicho proceso sea un producto que cumple con las normas de calidad preestablecidas, fabricado con el máximo de celeridad y reduciendo los costos de producción.

Analicemos dicho concepto.

\* Fraccionar el proceso productivo significa descomponerlo en varias secciones de forma que cada sección pueda ser realizada por una persona o un equipo de personas.

Un ejemplo simple de fraccionamiento del proceso podemos apreciarlo en una pizzería:

- Persona a: cobra al cliente y ordena el pedido,
- Persona b: prepara la masa,
- Persona c: coloca los ingredientes,
- Persona d: hornea la pizza,
- Persona e: sirve la pizza.

\* Coordinar las tareas es ordenarlas para que cada persona o sector de trabajo tenga siempre disponible los elementos que necesita para realizar su labor, los que no deben llegar a él ni en exceso ni en defecto.

Siguiendo con el ejemplo de la pizzería, el mozo que sirve la pizza ya preparada debe tenerla a tiempo, lo que significa que quienes hicieron la masa, le agregaron los ingredientes y la hornearon, siguiendo las instrucciones de quien la cobró y ordenó; trabajaron coordinadamente sin ningún tipo de dificultades.

\* Cumplir con las normas de calidad preestablecidas es fundamental para que el fraccionamiento del proceso y su coordinación tengan como resultante un producto que reúna los requisitos proyectados.

En el ejemplo citado, la pizza debe estar perfectamente cocida, con los ingredientes correctos, para que el cliente sea satisfecho.

La rapidez en la fabricación de un producto es uno de los efectos más notorios en la división del trabajo y lo que la diferencia del trabajo artesanal. No es lo mismo que una sola persona elabore varias pizzas, que la fabricación se efectúe entre varias mediante la división del trabajo, tal como lo hemos explicado.

Cuando alguien tiene que hacer todo el trabajo, debe terminar una etapa para hacer otra; pero poniendo en práctica la división del trabajo, mientras el primer operario amasa una pizza, el segundo está colocando los ingredientes a una anterior y otro cocina una tercera.

Además si una persona hace sola varias pizzas a la vez, puede ser que no las elabore a todas eficientemente. Si amasa una mientras otra se cocina, puede quemársele al concentrarse en el amasado.

Las grandes empresas industriales son un mejor ejemplo de la rapidez que imprime a la fabricación la división del trabajo: en las usinas automovilísticas salen vehículos de sus líneas de producción cada fracción de minuto.

En conclusión: la división del trabajo no sólo acelera el proceso productivo, sino que también lo hace más eficiente.

\* Reducir los costos de producción es uno de los cuestionamientos principales que se hacen las industrias contemporáneas para poder competir en un mercado altamente competitivo. Quien no reduce sus costos puede quedar fuera del mercado, y, en consecuencia, perder la fuente de sus ingresos, lo que significa evidentemente su desaparición, a menos que cambie de ramo.

La división del trabajo permite introducir tecnología altamente sofisticada (los famosos robots industriales) que abaratan costos al:

- reducir mano de obra,
- imprimir mayor rapidez al proceso productivo,
- aumentar la calidad de producción.

#### 4.1.2 COORDINACION DE ACTIVIDADES

La división del trabajo hace indispensable la coordinación de actividades, ya que la elaboración de partes en cada sector, debe ser efectuada en cantidad y tiempo necesarios para que el sector siguiente cuente con el material a fin de seguir con el proceso.

Con el advenimiento del sistema just in time (justo a tiempo), se ha hecho también indispensable la coordinación, ya no sólo entre distintas secciones o departamentos de una empresa, sino también entre la producción de las distintas empresas.

El sistema just in time supone la entrega de productos por parte de los proveedores en el momento preciso de su utilización, lo que elimina la necesidad de mantener stocks en depósito con el consiguiente ahorro financiero que ello significa.

Para ensayar un concepto sobre lo que se entiende por coordinación de actividades, podemos decir que: la coordinación de actividades es el desarrollo de un método de trabajo que permite la consecución óptima de un objetivo a través de la labor integrada de distintos sectores de una o varias empresas.

Analicemos el concepto:

\* Desarrollar un método de trabajo es efectuar una diagramación de las actividades a realizar para lograr una meta prefijada.

El método de trabajo implica la Planificación del proceso, el que necesariamente tiene relación con el tipo de actividad a desarrollar, ya que no es lo mismo planificar el proceso de producción de pizzas que el de automóviles. Cuando más compleja sea la actividad a planificar, el proceso requerirá de mayores detalles y precisiones para un mayor número de agentes productivos.

Cualquier industria debe coordinar sus líneas de producción para que no aparezcan los llamados "cuellos de botella".

Se señala como cuello de botella al lugar que realiza más lentamente el proceso productivo, por lo que deja sin material para procesar al sector siguiente a la vez que no procesa el material recibido del sector anterior, el que se va acumulando en forma indeseable.

Los cuellos de botella condicionan toda la actividad industrial ya que frenan las líneas de producción, las que deben trabajar a un ritmo menor al óptimo, perjudicando la celeridad y aumentando los costos de producción.

Cuando Industrias Káiser se instaló en la Argentina, la línea de pintura no guardaba relación con las restantes líneas por lo que se producía un cuello de botella. Al hacerse cargo de la planta Regie Nationale des Industries Renault, se construyó un edificio especial para dichas líneas que eliminó el problema y posibilitó elevar al doble la producción de vehículos.

\* Permitir la consecución óptima de los objetivos significa posibilitar un mejor aprovechamiento de las instalaciones, al aumentar el ritmo de producción y, lógicamente, la cantidad producida por unidad de tiempo.

Al aumentar la producción, los costos de producción por unidad disminuyen porque los gastos fijos: amortización de maquinarias, sueldos de operarios, gastos indirectos, etc. se deben distribuir en una cantidad mayor de productos elaborados.

Suponiendo que una empresa produce 2.000 unidades de un artículo con \$ 6.000.- de gastos fijos, el costo de los gastos fijos por unidad será de \$ 3.- ( $6.000 : 2.000$ ); si aumenta la producción a 3.000 unidades en el mismo lapso, permaneciendo estable los gastos fijos (instalaciones, plantel de operarios, gastos indirectos, etc.), el gasto fijo por unidad será de \$ 2.- ( $6.000 : 3.000$ ).

Como podemos apreciar numéricamente, el gasto fijo (parte del costo total) por unidad disminuye, lo que permite optimizar el rendimiento.

Si se vende más utilizando las mismas instalaciones, se pueden bajar los costos y en consecuencia, el precio de venta.

\* La integración de una planta industrial con la de los proveedores es un nuevo elemento que se ha agregado a la larga lista de mejoras en los procesos productivos. En efecto, para evitar posibles faltantes de insumos, las plantas industriales crearon enormes depósitos donde se acumulaba un stock para un período importante de producción.

Como señaláramos anteriormente, además del lugar físico ocupado y de las erogaciones económicas necesarias para su instalación y mantenimiento, las empresas debían asumir las cargas financieras correspondientes al dinero invertido en mantener las existencias de materias primas y productos semielaborados.

El sistema "just in time" ya mencionado, utilizado correctamente, permite a las empresas productivas coordinar con sus proveedores la entrega de los insumos necesarios en el momento de ser utilizados.

Así se eliminan los grandes depósitos, el personal indispensable para su control y mantenimiento, el movimiento de material (entrada y salida a depósito), las cargas financieras de los stocks inmovilizados por un tiempo apreciable, etc.



Las fábricas de automóviles son las que primero utilizaron este sistema, lo que les ha brindado múltiples beneficios en un mercado mundial globalizado en el que les toca competir. El "just in time" va suprimiendo los grandes depósitos de las empresas industriales.

#### 4.1.3 ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES JERARQUICAS

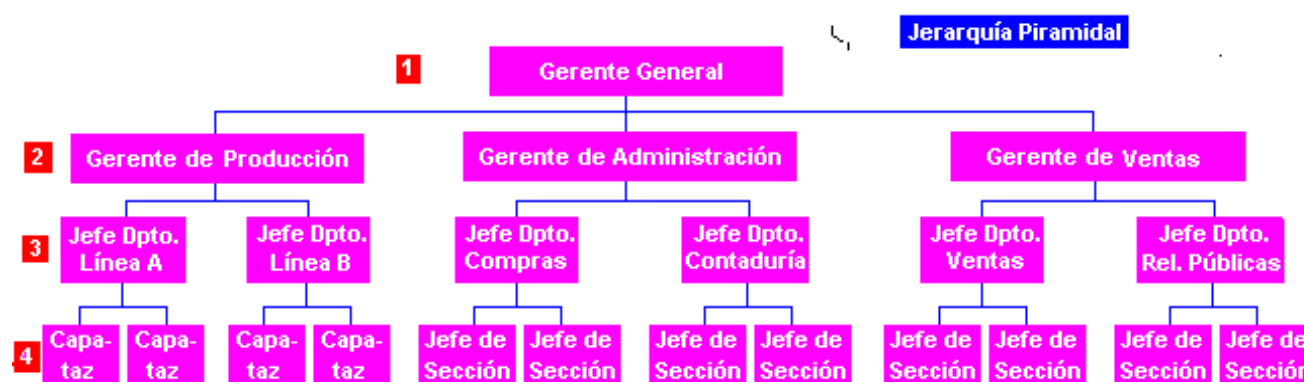
La división del trabajo y la necesaria coordinación que debe existir entre las distintas tareas a realizar, hace indispensable su dirección para ordenar las labores, solucionar cualquier problema imprevisto, y en definitiva, supervisar el sistema.

La supervisión debe ser confiada a personas que, con los conocimientos teóricos y prácticos suficientes, puedan dirigir el trabajo y solucionar los problemas que pudieran presentarse. Estas personas pueden dirigir a un grupo de operarios; son los llamado capataces o de empleados administrativos, también llamados jefes de sección. Tanto capataces como jefes de sección, pueden estar dirigidos por jefes de departamentos, quienes a su vez lo estarán por gerentes de división.

Como podemos apreciar la jerarquización supone una cadena de mando que será más o menos compleja según las dimensiones que tenga la organización.

En base a lo expuesto podemos ensayar el siguiente concepto:  
Establecer relaciones jerárquicas es nombrar a personas para que se hagan cargo de un sector más o menos amplio de una organización, con la finalidad de dirigir el trabajo y solucionar los problemas que pudieran presentarse.  
Estudios efectuados sobre administración de empresas, llegaron a la conclusión de que una persona no podía dirigir a muchos subalternos y se pensó que un solo individuo no podía supervisar a más de seis personas.

Cuando las empresas se hicieron más complejas, se fueron construyendo jerarquías piramidales, las que se transcribieron en organigramas como el que sigue:



1- Depende del Directorio o Consejo de Administración, quien lo nombra y le determina sus responsabilidades.

2- Depende del Gerente General quien lo nombra y supervisa sus actividades.

3- Dependen de los Gerentes de División quien los dirige y supervisa sus actividades.

4- Dependen de los Jefes de Departamento quien los dirige y supervisa, y de quienes dependen los operarios y empleados administrativos y de ventas.

En la actualidad, con los avances de las comunicaciones, las teorías sobre la conducción del personal están cambiando. Ya no se cree como antes que se puede dirigir a un número muy

limitado de personas y se tiende a achatar la pirámide jerárquica, convirtiéndosela en un organigrama de "jerarquía plana".

Grandes empresas han ido eliminando personal de supervisión al motivar al ejecutor de los trabajos, dándole la responsabilidad de realizar su trabajo sin fallas y en los tiempos previstos, reemplazando una jerarquía vertical por otra más funcional.

#### 3.1.4 CONTROL

Independiente del tipo de jerarquización utilizada en cada organización, el control de todas las actividades que en ellas se realizan, es fundamental para evitar errores y maniobras dolosas, ya sea contra la misma organización o contra terceros que contraten con la misma.

\* En un sistema de jerarquía piramidal, el primer control lo ejerce el supervisor inmediato, quien además de impartir las órdenes pertinentes, debe controlar su cumplimiento.

En un sistema de jerarquía plana, ese primer control queda a cargo del propio ejecutor de la labor, que a la vez que realiza el trabajo, asume la responsabilidad de hacerlo correctamente.

\* Un segundo control es efectuado normalmente por sectores especializados:

- el departamento de mantenimiento controla que las máquinas funcionen correctamente;
- el departamento de recepción de insumos controla la calidad de los insumos que se reciben;
- el departamento de control de calidad controla que los productos elaborados reúnan los requisitos preestablecidos;
- el departamento de personal controla el cumplimiento de las normas laborales;
- el departamento de seguridad controla las normas para evitar accidentes e incendios, a la vez que custodia la entrada y salida de las plantas;
- el departamento médico controla la salud del personal;
- etc.

Las grandes empresas cuentan muchas veces con sus propios departamentos de seguridad. Un tratamiento especial merece el control de calidad de los productos elaborados por las organizaciones comerciales. En efecto, es factible que las consecuencias que pueden acarrear a cualquier organización la venta de productos defectuosos la perjudiquen seriamente, por lo que el control de calidad debe ser lo más estricto posible.

En el año 1965, Industrias Káiser Argentina que por entonces era la fábrica de automóviles que más vehículos vendía en la República Argentina, lanzó su modelo Rambler 65, batiendo todos los récords de venta. Como los modelos de esta línea salieron de fábrica con varios defectos, cayeron las ventas a tal punto, que fue desplazada por Ford y Fiat en el liderazgo de venta de vehículos. Tuvieron que pasar varios años para recuperar la imagen perdida, lo que se logró con el lanzamiento de los automóviles Torino, los que después de arrasar con los primeros puestos de las competencias automovilísticas en que participaban, lograron captar nuevamente a los consumidores.

El control de calidad es tan importante como los otros controles organizacionales; pero las consecuencias indeseables que aparea el no hacerlo, hace que deban extremarse los recursos para evitar fallas en la calidad, composición y estado de los productos a comercializar.

\* Las grandes empresas suelen tener además un departamento de auditoría que se dedica a controlar que se cumplan dentro de las reglamentaciones, todas las actividades internas de la organización.

Dicho departamento suele estar dividido en dos sectores.

- Auditoría operativa: encargada del control de los métodos y procedimientos internos.
- Auditoría contable: dedicada a controlar los estados contables, cuentas, movimientos de fondos, cobrabilidad de deudores, etc.

\* Las sociedades anónimas suelen contratar además una auditoría externa para que certifique los estados contables a efecto de cumplir con disposiciones legales.

La auditoría externa efectúa una revisión exhaustiva de los estados contables y es realizada por una empresa dedicada a tal actividad, con personal totalmente ajeno a la organización que se audita. Los controles de auditoría son fundamentales para la prevención de actividades dolosas. algunas de las posibles consecuencias para las organizaciones y/o sus responsables por lanzar al mercado productos defectuosos o sin las adecuadas normas de calidad e higiene, se detallan a continuación:

Consecuencias económicas: costo de reparación de productos bajo garantía, costo de los repuestos a reponer, disminución de las ventas del producto, disminución de las ventas de los otros productos por pérdida de imagen empresarial, pago de indemnización en caso de perjudicar a terceros, clausura del establecimiento.

Consecuencias sanitarias: deterioro de la salud en las personas que consumen productos en mal estado.

Consecuencias Penales: pérdida de la libertad de los responsables de la organización por violación de preceptos legales.

### 3.2 TIPOS DE INTEGRACION

La competencia hace que las empresas busquen integrarse para suavizarla o eliminarla, lo que no siempre es legal

Para desempeñarse mejor, las organizaciones tratan de abarcar una mayor variedad de actividades, reemplazando a proveedores y/o clientes y de esta forma tratar de reducir los costos y evitar posibles interferencias en su desempeño.

Esta ampliación de actividades, recibe el nombre de integración, la que puede asumir distintas formas, algunas de las cuales están prohibidas por ley porque eliminan la competencia que necesariamente debe existir para evitar abusos comerciales.

Existen dos tipos clásicos de integración:

- \* integración vertical
- \* integración horizontal

#### 3.2.1 INTEGRACION VERTICAL

Normalmente, las organizaciones adquieren sus insumos a distintos proveedores. Teniendo presente que éstos los producen para obtener beneficios económicos, si los adquirentes de tales insumos los elaboran ellos mismos, transfieren tal utilidad a sus propias finanzas.

El aumento de utilidad no es el único beneficio de tal conducta, al producir sus propios insumos, los industriales evitan las interferencias que puedan realizar sus competidores al proceso productivo. En efecto, si por ejemplo, un competidor compra la mayor parte de los insumos existentes en plaza, las otras organizaciones no pueden conseguirlo y tendrán problemas en sus líneas de producción. Además produciendo los propios insumos, los industriales pueden obtener una mejor calidad.

También una organización puede procurar vender sus productos directamente a los consumidores, en cuyo caso prescinde de mayoristas y minoristas para tratar de lograr un aumento del beneficio y una mejor vía de colocación de su producto.

Todas estas actividades integradoras del proceso productivo, reciben el nombre de integración vertical, la que puede ser realizada por una sola empresa o varias, pertenecientes al mismo grupo económico.

De acuerdo a lo señalado, podemos resumir que la integración vertical es: la realización por parte de un grupo económico de todo o de la mayor parte del proceso productivo, desde la producción de insumos hasta la colocación del producto al consumidor.

Un ejemplo de esta integración vertical hacia arriba, es decir a partir de la elaboración de la materia prima, lo proporciona la empresa ARCOR, quien tiene campos para producir sus insumos,

elabora el papel para los envases y las tinturas para imprimir, produce sus propias maquinarias y hasta tiene su propia central de producción de energía eléctrica.

Ultimamente se está dando una importancia cada vez mayor a la integración hacia abajo, es decir a la colocación del producto. Quien tenga asegurada la venta de su producción, tiene una amplia probabilidad de éxito en su empresa.

#### 4.2.2 INTEGRACION HORIZONTAL

A diferencia de la integración vertical, un grupo económico puede tratar de ampliar sus actividades abarcando una mayor zona para la colocación de sus productos o procurando llegar a más consumidores ampliando el espectro de sus clientes con aquellos que tienen mayores o menores niveles de ingreso que sus compradores habituales.

□2 normal negro— Para lograr tales objetivos, los grupos económicos pueden abrir nuevos locales o bien asociarse a otros de diferentes formas:

- \* fusión
- \* asociación,
- \* acuerdos comerciales,
- \* compras de otras organizaciones.

##### \* Fusión

Cuando dos organizaciones desaparecen para formar con sus patrimonios otra organización.

##### \* Asociación

Cuando dos organizaciones ponen en común sus patrimonios pero siguen existiendo como entidad.

##### \* Acuerdos Comerciales

Cuando dos organizaciones mantienen sus patrimonios y organización pero acuerdan políticas comunes de ventas.

##### \* Compra

Cuando una organización compra las acciones de otra a la que incorpora a su patrimonio.

Podemos decir que la integración horizontal es:

la ampliación del mercado consumidor mediante la apertura de nuevos locales comerciales o a través de la fusión, asociación, acuerdos comerciales o compras de otras organizaciones.

La integración horizontal puede llegar a perjudicar a terceros mediante la constitución de diferentes formas de coalición económica:

- \* monopolio,
- \* monopsonio,
- \* trusts,
- \* cartels.

##### \* Monopolio

Cuando una empresa es la única vendedora de un producto, con lo que puede aumentar su precio arbitrariamente.

##### \* Monopsonio

Cuando una empresa es la única compradora de un producto, con lo que puede bajar su precio arbitrariamente.

##### \* Trusts

Cuando dos o más organizaciones económicas se unen para coordinar esfuerzos y eliminar la competencia.

\* Cartels

Cuando se crean organizaciones para dominar el mercado de un producto y eliminar la competencia.

#### 4.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para efectuar el diseño organizacional, los responsables deben tener en cuenta los ambientes internos y externos de la organización

Para efectuar el diseño de una organización, sus responsables debe estudiar primero sobre el objetivo y demás elementos internos. Distinto será el diseño si se trata de un club deportivo, de una empresa de servicios, de una organización agrícola ganadera, de una pequeña empresa industrial o de una planta siderúrgica.

Es evidente que el diseño organizacional depende fundamentalmente de la actividad que la organización va a desarrollar; pero esa actividad también tiene relación con sus ambientes externos, los que de una medida u otra, inciden de distinta forma en el futuro diseño organizacional:

- el lugar y formas de las instalaciones puede estar reglamentado por disposiciones municipales;
- la existencia en la región de los insumos necesarios para desarrollar la actividad también condiciona el lugar de ubicación;
- el tipo y cantidad de los destinatarios de la producción o el servicio debe guardar relación con las dimensiones y objetivos; - las ventajas o trabas impositivas la afectarán favorable o desfavorablemente;
- la posibilidad de acceder al crédito financiero condicionan su capacidad de ampliación;
- la disponibilidad de tecnología adecuada permite o no incorporar adelantos técnicos;
- la existencia de mano de obra especializada condiciona también tales incorporaciones.

La existencia o no de entidades educativas en el medio, condiciona la capacitación y especialización del personal.

Por otra parte hay que tener en cuenta que el diseño organizacional no tiene que ser rígido, es decir que una vez concebida la organización, ésta deba mantenerse en la misma forma mientras dure su existencia.

Los ambientes externos a la organización están cambiando permanentemente, y por lo tanto, las organizaciones deben acomodarse a ellos para poder llegar a la comunidad y lograr sus objetivos. Para hacerlo, deben flexibilizar sus estructuras de manera tal de que se adecuen a las realidades circunstanciales.

Pero no sólo los ambientes exteriores se modifican, los ambientes interiores también se ven afectados por los adelantos científicos y tecnológicos que traen aparejadas nuevas formas de trabajo y de comunicación.

En suma, los directivos de las organizaciones deben estar atentos a los cambios que se producen en la sociedad y que puedan afectarla, a fin de adaptarla a las nuevas realidades, no sólo en cuanto a los modos de encarar el trabajo dentro de ella, sino también en lo relacionado con las formas de presentación del producto, su contenido y la manera de hacerlo conocer, amén de estar atentos a los cambios en las otras relaciones que pueda existir con el medio.

##### 4.3.1 MODELOS ORGANIZACIONALES

Para el diseño de las organizaciones, se pueden adoptar distintos modelos según los requerimientos de la empresa a desarrollar.

##### 3.3.1.1 MODELO CLASICO

El modelo clásico prácticamente surge junto con el desarrollo las organizaciones. El mismo tiene como base fundamental la división de tareas, con jerarquías preestablecidas y relaciones formales, sin tener en cuenta el medio ambiente en que se desenvuelven.

Este modelo organizacional es utilizado principalmente en las grandes corporaciones, cuyos ambientes internos siguen generalmente un patrón rígido, que es impuesto por la casa matriz a todas sus sucursales y/o subsidiarias.

Otro ejemplo de este tipo de organización, lo podemos ver en las entidades bancarias, las que en general responden a las características clásicas y donde existe una escala predeterminada de jerarquías, a las que sus componentes van accediendo por mérito, para lo que se tiene en cuenta la capacidad, conocimientos, dedicación, cumplimiento e identificación con la organización de los postulantes a ascender a las categorías superiores.

En síntesis, podríamos concluir que el modelo clásico organizacional, tal como fue ideado por sus precursores, Frederick W. Taylor y Henri Fayol, de cuyos trabajos nos ocuparemos oportunamente, es un modelo rígido que no tiene en cuenta la influencia que el medio ejerce sobre las organizaciones.

El modelo también está subordinado a criterios subjetivos, ya que ante distintas alternativas organizacionales, primará el criterio del funcionario que lo aplique.

#### 4.1.2 MODELO AMBIENTALISTA

Este modelo responde esencialmente a que la organización debe ser diseñada en función del ambiente interno y externo del cual formará parte.

En este modelo, se establece una relación recíproca entre la jerarquía y los subordinados, donde no se sigue un orden rígido en el que los superiores dan las órdenes a acatar por el resto del personal, sino que los trabajadores integran grupos de trabajo, en el cual la jerarquía hace de moderador y las decisiones se adoptan en conjunto, permitiendo la participación de todos.

En las decisiones es también fundamental la opinión de los clientes a través de sus sugerencias y reclamos

#### 4.3.1.3 RESTRUCTURACION

Las desempeño de las organizaciones, a veces dista mucho del ideal; es por ello que a menudo se hace necesario un nuevo diseño de la empresa para mejorar su funcionamiento o adaptarlo a nuevos escenarios. La reestructuración o el nuevo diseño se puede realizar en base a la anterior Planificación, tomando en cuenta todos los puntos débiles para erradicarlos y potenciando los puntos fuertes de la antigua estructura.

No obstante ello, el paso de un tipo de organización a otro puede ser traumático y traer más complicaciones que ventajas. Sin embargo, las ventajas de adaptarse a la nueva realidad de los tiempos es evidente, por lo que vale la pena intentarlo.

### 4.3.2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales tienen relación con la manera en que se divide el trabajo, los grupos de tareas que se formen y la coordinación que debe existir entre ellos y las personas (personal jerárquico y personal subordinado) que los componen.

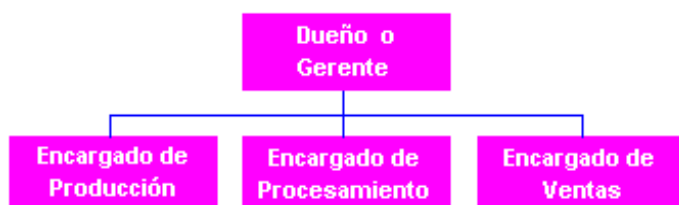
Estas estructuras dependen fundamentalmente del tamaño de la empresa a que se refieren, y cuyas divisiones o departamentos pueden asumir tres diferentes formas: por funciones, por producto o mercado y matricial.

#### 4.3.2.1. ORGANIZACION FUNCIONAL

La organización por funciones se basa en la distribución de las tareas en divisiones o departamentos, de acuerdo a actividades similares, las que reciben el nombre de funciones.

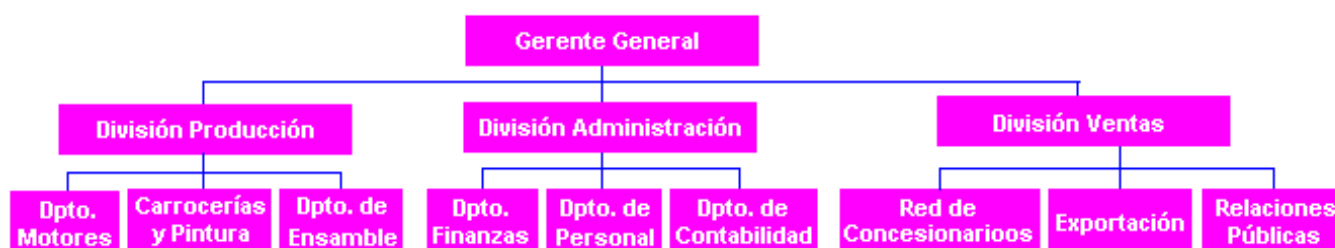
Las actividades de una pequeña empresa dedicada a comercializar productos de huerta congelados y cuyas actividades básicas son la de producir verduras, envasarlas congeladas y colocarlas en el mercado; tendrán una organización funcional si se distribuyen las tareas en tres departamentos: producción, procesamiento y ventas.

El organigrama de los estamentos superiores pueden ser el que sigue:



Las empresas de más envergadura tienen más actividades y más complejas, lo que hace necesario que posean mayores divisiones las que pueden fraccionarse en departamentos. La nomenclatura de divisiones y departamentos suele ser usada en forma inversa: departamentos que se fraccionan en divisiones.

La organización de una fábrica de autos, tendrá grandes divisiones, por ejemplo: producción, administración y ventas, las que se pueden fraccionar en departamentos como se muestra en el siguiente organigrama:



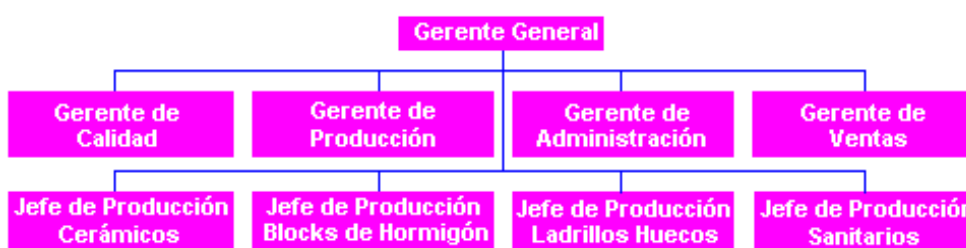
Los departamentos a su vez pueden dividirse en secciones, siguiendo el criterio de funcionalidad señalado. Por ejemplo el Departamento de Contabilidad puede dividirse en las secciones de Cobranzas, Contabilidad de Costos, Contabilidad General, Auditoría, etc.

#### 43.2.2 ORGANIZACION POR PRODUCTO O MERCADO

Este tipo de organización es utilizado por las grandes corporaciones, para poder administrar mejor la elaboración de productos muy disímiles o la atención de una red de consumidores muy extensa.

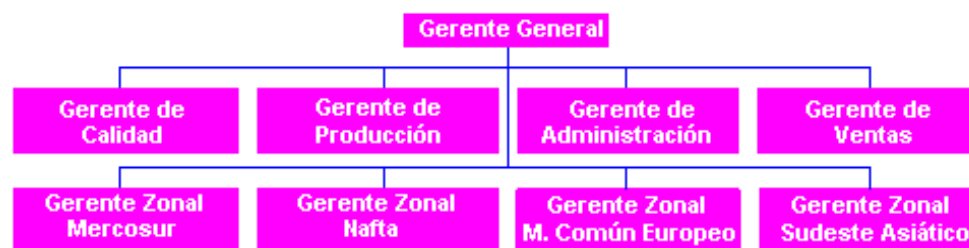
La división por productos tiene lugar cuando la organización elabora productos que requieren un proceso productivo específico o la empresa opta por fabricar cada producto en una división más o menos independiente, en razón de la importancia de elaborar artículos en grandes cantidades.

Una empresa que produce insumos para la construcción, por ejemplo, puede tener productos que lleguen a competir entre sí, por lo que es posible se establezca hasta una cierta competencia entre las distintas divisiones, que haga aconsejable una organización por líneas de producción como la que sigue:



La organización por mercado surge ante la necesidad de tener mayor presencia en los distintos mercados donde actúan las empresas que abarcan una extensión importante de zonas geográficas, ya sean mundiales, internacionales o regionales.

En estos casos las filiales de cada organización pueden tener autonomía financiera y gerencial; aunque siempre estarán bajo la supervisión de la matriz.



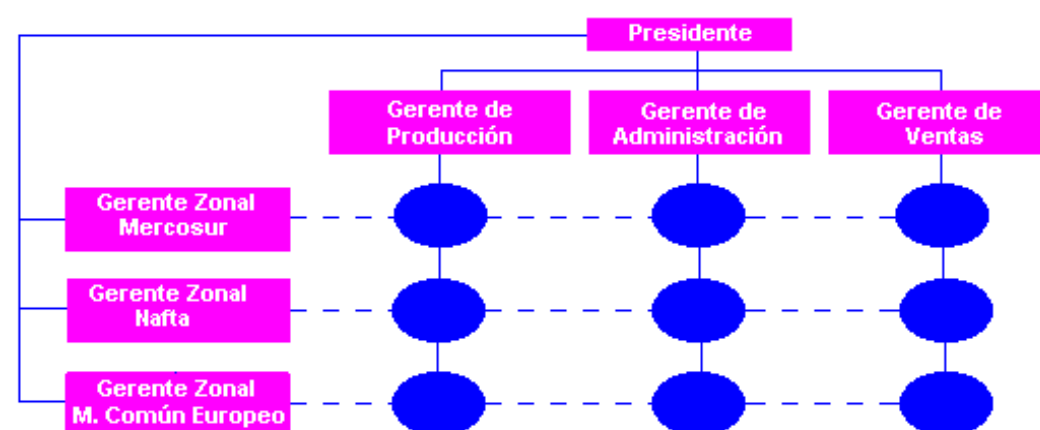
#### 4.3.2.3 ORGANIZACION MATRICIAL

La organización matricial es una combinación de dos tipos de estructuras, en donde cada sector depende de dos jefes en forma simultánea, o sea que los distintos departamentos de una misma organización están subordinados a una doble cadena de mando.

Este sistema puede ser adoptado por las grandes corporaciones, que de esta forma, pueden imprimir una dirección especializada a sus divisiones:

- organización funcional, en donde la cadena de mandos sigue una línea tradicional, como podemos apreciar en el organigrama en el sentido vertical.
- organización de producto o mercado, en donde departamentos de diferentes divisiones forman un equipo de trabajo para efectuar el desarrollo de un proyecto específico, como puede ser por ejemplo, la exportación de productos al Mercosur; en el organigrama está representada por las líneas horizontales de mando.

Veamos el organigrama de una compañía que desarrolla distintos artículos que son colocados en diversos países, por lo que cada producto además de responder a las normas del departamento que lo desarrolla, debe satisfacer los gustos particulares de los consumidores de las zonas donde será comercializado.



Este modelo organizacional presenta ventajas e inconvenientes.

Ventajas, ya que a la vez que cada departamento se especializa en sus funciones contribuyendo a lograr una mayor eficacia en su desempeño, en la calidad de los productos que elabora o los servicios que presta dentro de la organización o fuera de ella, forman equipos de trabajos con departamentos de otras divisiones para encarar proyectos especiales.

El inconveniente máximo que este sistema puede tener, es el que al estar sujetos a una doble cadena de mandos, los departamentos pueden recibir órdenes contradictorias o, al menos, que las órdenes que imparta el sector funcional interfieran con las del sector de producto o mercado, o viceversa.

#### 4.3.2.4 ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LAS ORGANIZACIONES

Las estructuras organizacionales estudiadas: funcional, producto o mercado y matricial son estructuras formales que obedecen a un plan predeterminado, el que se puede ir modificando con



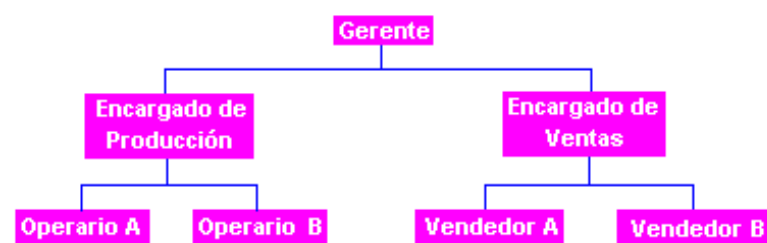
el correr del tiempo, en base a las experiencias aportadas por su aplicación o por necesidades de adaptación al medio, para un mejor rendimiento de sus potencialidades.

Podemos decir entonces que:

estructura formal es aquella que definen los propietarios o gerentes, en base a autoridad, responsabilidades, relaciones, etc., para obtener un mejor rendimiento de las potencialidades de todos y cada uno de los departamentos de la organización.

Como ejemplo veamos, a través de su organigrama, la organización formal una pequeña empresa productora de huevos, la que funciona de la siguiente forma: un gerente que coordina dos departamentos. uno de producción el otro de ventas. A su vez, el departamento de producción tiene un encargado que supervisa a dos operarios, quien efectúa la alimentación y limpieza, y un segundo que recolecta los huevos.

El departamento ventas tiene a su vez un encargado que supervisa a dos vendedores que ofrecen y entregan la producción en dos zonas en que se divide el mercado.



Independientemente de la estructura formal, los empleados de un departamento o de departamentos distintos, pueden consultarse entre sí por diferentes problemas que pueden surgir de la relación laboral, sin necesidad de hacerlo a través de la organización formal preestablecida. Por ejemplo, el Vendedor A puede consultarle al Vendedor B, a través de sus respectivos celulares, si el precio de los huevos ha bajado en la otra zona, o cualquier vendedor puede requerirle directamente, sin pasar por el encargado de ventas o de producción, al operario recolector sobre el tamaño de los huevos que se están produciendo en ese momento. En estos casos, estamos en presencia de comunicaciones informales que se realizan independientemente de la estructura formal.

En base a lo expuesto, podemos decir entonces que:

estructura informal es aquella que no está definida, pero existe dentro de la organización y surge de las relaciones interpersonales de sus miembros y del que hacer organizacional.

## LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

### 1) EXPOSICION DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Las normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son conocidas universalmente con el nombre de “principios de Rochdale”, por haberse constituido en la población de Rochdale (situada en las inmediaciones del centro industrial de Mánchester, Gran Bretaña) una entidad que señaló rumbos a las cooperativas posteriores.

En realidad las normas de organización y funcionamiento de las cooperativas, sistematizadas por primera vez en Rochdale a mediados del siglo XIX, fueron revisadas y formuladas, como va observamos, por la Alianza Cooperativa Internacional en 1937 y 1966, y probablemente volverán a serlo en el futuro, pues las cambiantes condiciones socioeconómicas del mundo influyen sobre todos los tipos de entidades y determinan una permanente evolución.

Mucho se ha discutido sobre el carácter de estas normas, para determinar si constituyen verdaderos principios o sólo reglas y tendencias mas o menos importantes. Creemos que puede efectivamente asignarse a tales normas el carácter de principios cooperativos, en la medida en que configuran necesariamente la naturaleza cooperativa de las entidades que estudiamos y aun cuando, según ya hemos advertido, esas normas se hallen sujetas a una evolución determinada por las cambiantes conclusiones socioeconómicas generales.

También se han expresado opiniones divergentes respecto a cual o cuales de esas normas resultan más esenciales e inimitables. Pensamos que tales controversias son en gran parte injustificadas e innecesarias. Debe reconocerse que lo que caracteriza a las cooperativas no es tal o cual principio o norma fundamental sino el conjunto compuesto por esas normas; aunque algunas normas puedan ser también aplicadas por otros tipos de entidades, como conjunto o sistema integrar sólo corresponden a las organizaciones cooperativas. Afortunadamente, así lo ha expuesto en sus conclusiones el informe considerado por la Alianza Cooperativa Internacional en 1966 cuando expresó: "Al someter la formulación indicada la Comisión desea agregar algunas notas. La primera es que estos principios no se asocian arbitrariamente o por casualidad. Ellos forman un sistema y son inseparables. Ellos se sostienen y se refuerzan recíprocamente...".1

#### A - LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE ROCHDALE

La "Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale" fundada en 1844 por veintiocho obreros y artesanos de esa zona, no constituye primera cooperativa del mundo, pues fue precedida y acompañada por numerosas experiencias (Ver capítulos siguientes); pero es sin dudas primera de su tipo que asimiló sabiamente las enseñanzas resultantes de las experiencias realizadas, expuso en forma concreta e integró dentro de un sistema sus principios o bases esenciales de organización y funcionamiento alcanzó un éxito notable y sirvió de modelo a las demás cooperativas (en particular a las cooperativas de consumo) que se expandieron el mundo entero.2 Esos principios constan en el estatuto primitivo adoptado por cooperativa de Rochdale en 1844 y en las sucesivas reformas del estatuto también surgen de las resoluciones de sus asambleas, así como de otros documentos o publicaciones y aun de las formas habituales de actual de esta cooperativa.

Debe tenerse en cuenta que los Pioneros de Rochdale no se propusieron dictar normas para todo el movimiento cooperativo, entonces incipiente, sino para orientar y consolidar su propia organización; tales normas se adaptaron necesariamente a las condiciones socioeconómicas de su época y reflejaron las ideas entonces dominantes entre sus iniciadores (destaquemos, a este respecto, los ambiciosos planes iniciales que revelan la clara influencia del pensamiento del precursor Robert Owen). Era pues necesario extraer los principios rochdalianos, estudiar su aplicación en épocas posteriores y adoptar una formulación de los principios cooperativos; tal ha sido la obra emprendida por la Alianza Cooperativa Internacional.

#### B - LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS FORMULADOS POR LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL

El 15º Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, reunido en París en 1937, aprobó la siguiente formulación de los principios cooperativos:

- I. - Adhesión libre.
- II. - Control democrático (Una persona, un voto).
- III.- Distribución a los asociados del excedente a prorrata de sus operaciones.
- IV. - Interés limitado sobre el capital.
- V. - Neutralidad política y religiosa.
- VI. -Venta al contado.
- VII. - Desarrollo de la educación.

#### 2. - Los principios cooperativos formulados en 1966.

A diferencia del Comité Especial que se expidió en 1937, la Comisión Especial de la Alianza Cooperativa Internacional no recomendó en 1966 una formulación breve o simple de los principios cooperativos; afirmó que esa formulación podía resaltar engañosa y prefirió enunciar con mayor amplitud su pensamiento en relación con cada uno de los diversos tópicos considerados tampoco

reconoció la prioridad de unos principios sobre los otros y afirmó, como ya observamos, que ellos forman un sistema y resultan inseparables.

En su estudio acerca de los principios cooperativos, la Comisión Especial de 1966 incluyó los cuatro primeros principios adoptados por el Comité de 1937, reconoció como principio esencial la promoción de la educación e introdujo en carácter de principio la integración cooperativa (o sea la cooperación de las organizaciones cooperativas con otras cooperativas, a nivel local, nacional e internacional).

En cuanto a aquellos principios cooperativos enunciados en 1937 y no reiterados en 1966 la Comisión advirtió que, si bien no son actualmente de aplicación universal, pueden mantener su vigencia en relación a los movimientos cooperativos más jóvenes o inexpertos; además, si bien la Comisión no dio a la neutralidad política y religiosa el carácter de principio independiente, la enunció en vinculación con el primer principio cooperativo, al pronunciarse en contra de cualquier discriminación política, racial o religiosa que afectase el ingreso de los asociados.

El 23° Congreso de la A. C. I. reunido en Viena en 1966 aprobó recomendaciones y conclusiones de la citada Comisión, en los siguientes términos:

“1. - La adhesión a una sociedad cooperativa debe ser voluntaria y estar al alcance, sin restricción artificial ni cualquier discriminación social, política, racial o religiosa, de todas las personas que puedan utilizar sus servicios y estén dispuestas a asumir las responsabilidades inherentes a la calidad de asociado”.

“2. - Las sociedades cooperativas son organizaciones democráticas. Sus operaciones deben ser administradas por personas elegidas o nombradas de acuerdo con el procedimiento adoptado por los miembros y responsables ante estos últimos. Los miembros de las sociedades primarias deben tener los mismos derechos de voto (un miembro, un voto) y de participación en las decisiones que afecten a su sociedad. En las sociedades que no sean primarias, la administración debe realizarse sobre una base democrática en una forma apropiada”.

“3. - Si se paga un interés sobre el capital accionarlo, su tasa debe ser estrictamente limitada”.

“4. - Los excedentes o economías eventuales que resulten de las operaciones de una sociedad, pertenecen a los miembros de esa sociedad y deben ser distribuidos de manera que se evite que un miembro gane a expensas de otros.

Esto puede hacerse, de acuerdo con la decisión de los miembros, de la siguiente forma:

(a) aplicación al desarrollo de las actividades de la cooperativa;

(b) aplicación a servicios comunes; o distribución entre los miembros en proporción a sus operaciones con la sociedad”.

“5. - Todas las sociedades cooperativas deben tomar medidas para promover la educación de sus miembros, dirigentes, empleados y público en general, en los principios y métodos de la Cooperación, desde el punto de vista económico y democrático”.

“6. - Con el objeto de servir mejor los intereses de sus miembros y de la comunidad, todas las organizaciones cooperativas deben cooperar activamente, de todas las maneras posibles, con otras cooperativas a nivel local, nacional e internacional”.