

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 3

Pongamos en práctica



| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Ciclos a tener en cuenta en cada una de las etapas del proceso administrativo | 4 |
| El ciclo PHVA | 8 |
| Técnicas utilizadas en el proceso administrativo | 11 |
| Bibliografía | 26 |

El proceso administrativo por sí mismo debe ser práctico. Debe propiciar la interiorización de los conceptos (indicados en los ejes 1 y 2) desarrollarlos, ejecutarlos y llevarlos a cabo por medio de las técnicas que se desarrollarán en este eje. No es viable que los procesos que se desarrollan al incorporar las técnicas cuantitativas o cualitativas, pierdan su naturaleza por no hacerlo de manera práctica. Cuando se habla del método de casos y de la interiorización de las técnicas de cada una de las funciones administrativas, se propicia la posibilidad de que los participantes apliquen su experiencia de aprendizaje, desde la observación, la lectura y el análisis de errores, que fundamentan su juicio crítico.

Para lograr lo anteriormente indicado, en este eje se van a revisar las características de unos ciclos y métodos que se propone tener en cuenta, como aporte para la práctica de la administración. El ciclo del proceso administrativo, el ciclo PHVA y el método de casos, son para este autor, una posibilidad de incorporar paso a paso el proceso administrativo y poder, posteriormente, desarrollar las técnicas recomendables en cada una de las etapas del proceso.

**Ciclos a tener en
cuenta en cada una de
las etapas del proceso
administrativo**



Las teorías clásicas de la administración se han originado en investigaciones lideradas por grandes pensadores como Henry Fayol y Frederick W. Taylor, que no buscaban otro objetivo que maximizar la prosperidad, es decir lograr la eficiencia en los procesos de las empresas de su época. Ellos pensaron los temas administrativos como una ciencia, más que un arte, y por ello los mecanismos utilizados se basaron, en últimas, en las características poco más o menos, del método científico. A continuación, pondremos a su consideración tres ciclos o métodos que pueden aplicarse en cada una de las etapas del proceso administrativo, para que sean revisados y de acuerdo al contexto, a su conocimiento y a sus necesidades, se apliquen de la mejor manera.

En primera instancia, vamos a revisar lo sugerido por Ramírez (2010), quien propone un ciclo del proceso administrativo interesante, pero que se ha adaptado con el fin de cumplir con los objetivos de este eje praxiológico. El autor citado, indica que las acciones administrativas se repiten, regresan y se llevan a cabo dependiendo el instante en el que se encuentren. Esto significa que la administración es un ciclo y por ello es necesario revisar gradualmente los resultados alcanzados, pero que esa repetición puede tener condiciones distintas en cada período de la empresa. Cuando se tenga información sobre los resultados obtenidos, deben revisarse aquellas actividades significativas que se realizaron de la mejor manera y aquellas que mejor se adaptaron, para poder incorporarlas al proceso. Este ciclo requiere de las siguientes etapas para poder desarrollarse efectivamente.



Figura 1. Una propuesta de ciclo dentro del proceso administrativo
Fuente: propia a partir de Ramírez (2010)

Decidiendo: la administración es un conjunto de actividades que siempre va a requerir de decisiones y por consiguiente se busca que sean las más idóneas y apropiadas. En el eje dos, propusimos seis pasos para tomar decisiones correctamente, pero no es camisa de fuerza para llevarlo a cabo, sino más bien, esto permite que los lectores puedan empezar a reflexionar sobre cuáles son los pasos o procesos que mejor se adaptan a sus necesidades organizacionales específicas. Para decidir es importante tener en cuenta, de acuerdo a esta propuesta, lo siguiente:

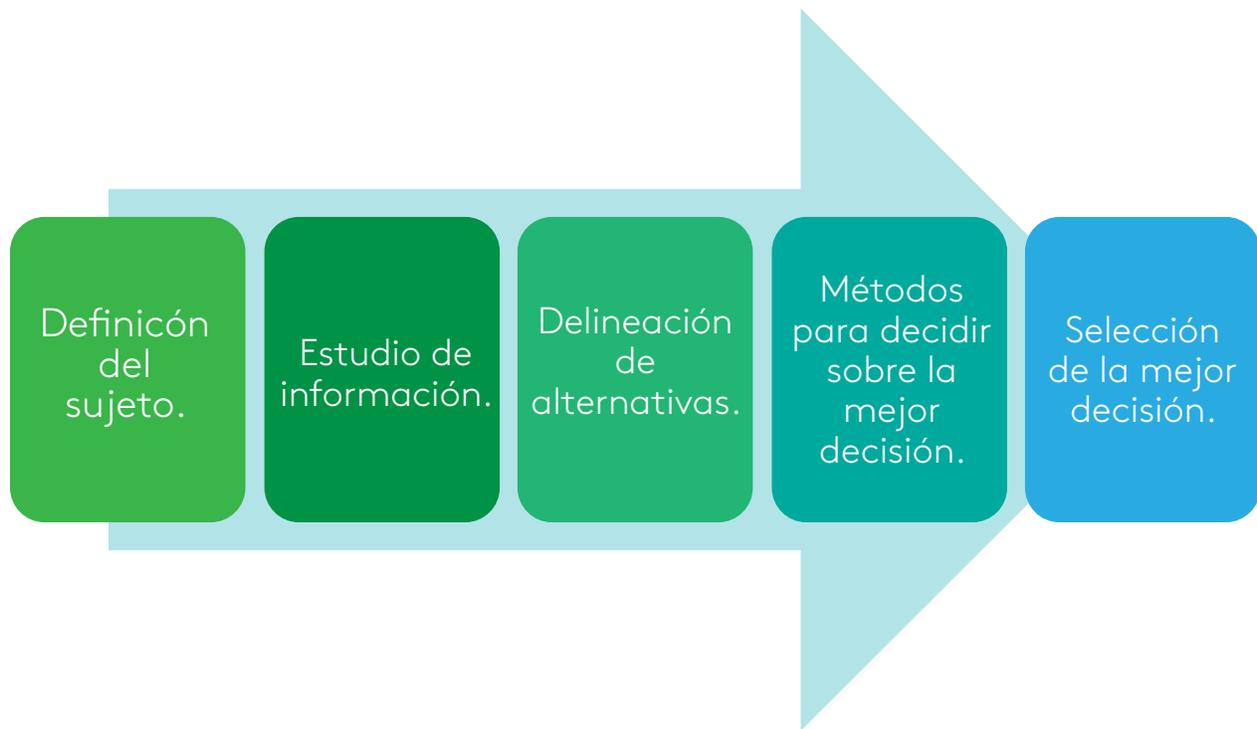


Figura 2. La toma de decisiones como proceso
Fuente: propia a partir de Ramírez (2010)

Como se observa el paso “decidiendo” consiste en detenerse a pensar antes de decidir. En cada momento de la vida misma y por consiguiente de la vida en las empresas, se va a requerir hacer este y otros pasos para que decidir, sea una acción bien estructurada. Al identificar el sujeto o el problema que va a ser objeto de la decisión, se debe revisar claramente qué es, de qué consta y las razones por las cuales va a ser tomado en cuenta para la decisión. Se trata de definir correctamente el sujeto.

Estudio de la Información: se deben revisar todos los hechos, los factores, las condiciones que giran en torno al sujeto de estudio. En este sentido, se deben apropiar todas las técnicas que se puedan utilizar para proceder a realizar esta investigación.



Técnica

Es la habilidad o destreza de una persona o un conjunto de procedimientos, que tiene ciertas características especiales para su implementación.

Delineación de alternativas: en este paso la utilización de técnicas de carácter cuantitativo es fundamental. Deben revisarse, hechos conocidos y desconocidos, probabilidades, predicciones, entre otros. Así pues, aquí se van a determinar con total especificidad, las condiciones que giran en torno al sujeto y se van a sistematizar para tener una radiografía más clara de las alternativas.

Métodos para decidir sobre la mejor decisión: consiste en priorizar las alternativas para decidir por una o varias, como las más apropiadas. Este paso debe ser hecho con total dedicación y teniendo en cuenta toda la información recopilada en pasos anteriores. Deben tomarse en cuenta las técnicas cualitativas o cuantitativas con las que cuente la organización o grupo social, o debe crearse algunas que permitan decidir de la mejor manera.

Selección de la mejor decisión: en este paso entran a jugar un papel muy importante la voluntad y la subjetividad, ya que no sólo se revisa toda la información con la que se cuenta, sino que también se acoge el administrador de su experiencia y conocimiento.

Programando acciones: hablar de programación, permite que secuencialmente se puedan orientar las actividades o las acciones a desarrollar. En otras palabras, estamos hablando de un **plan de acción**, donde se incorporan las técnicas que se van a utilizar, así como los métodos y lo que se va a requerir en términos económicos.

Comunicando: la comunicación debe ampliarse a todos aquellos que intervienen en un proceso. Es un método donde se deben establecer los canales para que el mensaje llegue en el tiempo establecido y a las personas indicadas, que se encuentren las condiciones apropiadas y donde se compruebe que ha llegado correctamente.

Ejerciendo control: para lograr el cumplimiento preciso sobre de las decisiones tomadas se hace necesario vigilar paso a paso, lo que se ha programado. Aquí, en esta práctica de control, se van a utilizar las técnicas y herramientas diseñadas para comparar, sin caer en la demora y en gastos innecesarios. Recordemos que estas propuestas de ciclos, son microprocesos dentro de cada etapa administrativa.



Método

Es un esquema ordenado de acción que permite el logro de los objetivos trazados.

Decisión

Elección definitiva sobre un asunto.

Plan de acción

Espacio donde se van a determinar las actividades, los tiempos y los recursos (en general) que serán necesarios.

Evaluando ajustes: las acciones administrativas deben pasar por los pasos anteriores para poder llegar a la evaluación. Este paso permite verificar si existe algún ajuste por realizar, luego de haber encontrado un error o una novedad.

El ciclo PHVA

Como segunda medida es muy importante incorporar aspectos relacionados con el ciclo PHVA, es una herramienta de la mejora continua utilizada principalmente en temas relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, pero que se sugiere desde este módulo, sea utilizado en cada una de las etapas del proceso administrativo, para poder tener control y certeza paso a paso, de lo que se va adelantando.

Edwards Deming, a partir del año 1950, desarrolló esta herramienta que se basa en la realización de unos pasos consecutivos identificados con palabras en verbo infinitivo, que indican lo que se debe hacer: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). La información que arroja este ciclo, permite a las organizaciones identificar aspectos importantes en el corto plazo, sin necesidad de esperar que las actividades lleven un tiempo extenso y no sea posible realizar cambios oportunos. Con ello se mejora integralmente la calidad, lo relacionado con la competencia, los portafolios de productos y servicios, se reducen costos y, por consiguiente, los objetivos trazados se van consiguiendo.

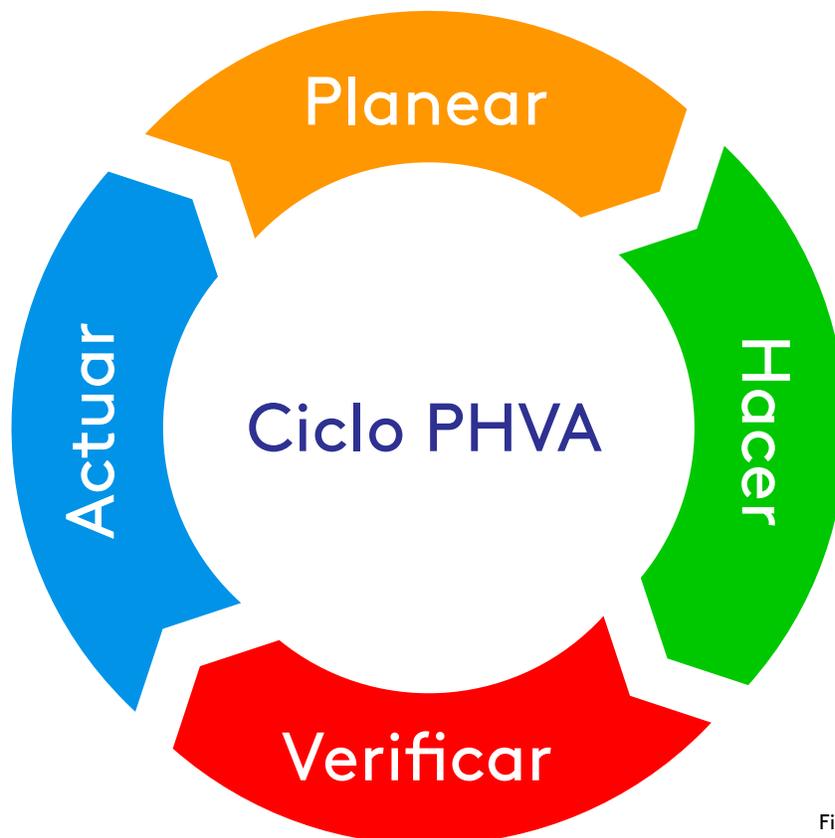


Figura 3 El ciclo PHVA
Fuente: propia

Planear: es el establecimiento de las operaciones o actividades a tener en cuenta en todos los procesos, con el fin de obtener los resultados que esperan lograrse. Cuando se piensa desde el logro de lo esperado, todas las acciones y los requerimientos tienden a mejorarse continuamente. En este paso es importante como primera medida recopilar datos **fehacientes**, para tener información cierta y veraz de lo que se espera, posteriormente deberán detallarse las especificaciones de lo se espera lograr, luego se deben definir las acciones óptimas y necesarias para lograr que lo que la organización espera en términos de productos y servicios se haga con las especificaciones de los grupos de interés (preferiblemente los clientes).

En este paso es importante tener en cuenta otros aspectos relacionados con la operación de las empresas u organizaciones. Lo hemos definido en unos pasos similares a los anteriores, pero más detallados.

- Identificar las necesidades de los clientes o grupos de interés.
- Revisión de los requerimientos de los clientes a procesos concretos que sean posibles cumplir.
- Determinar los aspectos más relevantes dentro de ese proceso.
- Crear los estándares para medir el proceso.
- Revisar internamente si es posible cumplir con esos requerimientos.

Hacer: ahora se va a llevar a cabo la implementación de los procesos, con el único fin de realizar cambios a las mejoras. Siempre se debe pensar en mejorar y por ello deben identificarse las oportunidades que haya para ello. Realizar una **prueba piloto** es la mejor decisión que se puede tomar, porque debemos revisar datos a pequeña escala y posteriormente asignar lo que se decidió implementar.

Verificar: algunos autores lo señalan como el control del PHVA. Guardando los tiempos propicios para ejercer control, se deben analizar los datos, con el fin de compararlos con lo que se pensó en el paso de planear y con los estándares previstos. Esta revisión, se propone, sea revisada y contrastada con las políticas organizacionales, sin querer sobrepasar lo que se ha descrito inicialmente.

Actuar: es poner en marcha o llevar a cabo lo aprendido luego de haber analizado los resultados conseguidos y las situaciones encontradas. Luego de haber analizado las fases anteriores se debe llegar a conclusiones tan óptimas, que permita que al regresar a planear el nuevo ciclo sea más consistente. Cualquier cambio, mejora o no del proceso, debe institucionalizarse y esto se refiere a comunicar a todos los involucrados en los procesos, sobre ese cambio. No es solamente comunicarlo sino convertirlo en nuevo procedimiento, de ser necesario.



Fehaciente

Información que da fe, que es cierta.

Prueba piloto

Es una experimentación que debe realizarse antes de incorporar un proceso, con el fin de determinar fallas o aciertos antes de la implementación real.

El tercer ciclo o proceso sugerido que deberá incorporarse a medida que se va avanzando en el proceso administrativo, es el método de casos.

Este método es sugerido por Chiavenato (2001), como una adaptación a las propuestas medievales para la solución de casos religiosos y a lo aplicado por las facultades de Derecho del siglo XIX. Es una técnica de simulación a la cual los estudiantes pueden acogerse cuando no es posible tener acceso a una empresa real, y permite que los estudiantes y administradores puedan, trabajando individualmente o en grupo, revisar casos empresariales del siglo XXI y tomar decisiones estructuradas para la solución de problemas o para el mejoramiento de un proceso.

Este es un aprendizaje útil para la vida laboral y para la vida empresarial, ya que permite desarrollar habilidades sociales, propicias para afrontar los retos administrativos de este siglo, preparando al profesional en el análisis y comprensión de los problemas. No se trata de incorporar un método y aplicarlo a la toma de decisiones *per se*, más bien se busca es desarrollar habilidades de investigación y de argumentación para poder convencer a los demás participantes, sobre lo que se ha decidido o hecho. Este proceso requiere que se lleve a cabo una serie de pasos consecutivos, que permite que todos los aspectos que giran en torno al problema o mejoramiento, se tengan en cuenta y pueda concretarse un apropiado esquema para su solución:



Per se

Es una expresión de origen latino que se refiere "en sí mismo" o "por sí mismo".

1. *Lectura minuciosa del caso:* generalmente, los casos o situaciones se asemejan a la vida real y aunque sean una adaptación deben remitirse a esa realidad, para poder interiorizar.
2. *Compilación de los hechos:* se sugiere poner por escrito todas las situaciones, hechos y datos que se encuentren en el caso, y que pueden servir como fuente de información. Al final, verifique si están reunidos todos los hechos principales del caso.
3. *Priorización de los hechos:* analice la importancia de los hechos reunidos y elimine aquello que considere no es pertinente. Priorizar los hechos va a generar la posibilidad de ver el mapa del problema.
4. *El contexto, la situación o el problema:* en todas las situaciones de la vida, definir la situación claramente o el problema es lo más complicado. Para ello debe asegurarse que ha entendido la situación y ha analizado los hechos enlistados, y las consecuencias de ese problema detectado.
5. *Alternativas de solución para la situación o problema:* en este paso y en todos los pasos del proceso administrativo, se debe ser paciente para decidir. No busque una solución rápida, por intentar hacer bien las cosas, sino válgase de múltiples soluciones basadas en los hechos. Es conveniente plantear todas las alternativas de solución y las posibles consecuencias para el presente y el futuro de la empresa.

6. *Selección de solución propicia:* luego del análisis efectuado se debe decidir y se espera sea la mejor alternativa, para la situación dada. Es importante que verifique si su decisión se apoya en aspectos subjetivos u objetivos (de acuerdo al análisis).
7. *Preparación de un plan de acción:* todos los procesos de la administración van a desarrollarse bajo planes, en principio de acción. Para este caso, es importante que se prepare un plan que permita aplicar la solución escogida. Siempre debe considerarse la empresa como un todo y por ello es muy importante que se tengan en cuenta las demás áreas funcionales.



Instrucción

Los invitamos a revisar el recurso de aprendizaje resumen. Nos interesa que se afiance este método que será vital para cada una de las etapas del proceso administrativo y para el desarrollo de actividades de aprendizaje.

Como se observa en el primer apartado de este capítulo, los ciclos, micro- procesos o métodos que se compartieron, buscan que los administradores se acojan de herramientas que permitirán, junto a las técnicas que veremos a continuación, realizar de manera práctica, dentro de cada etapa del proceso administrativo, los pasos correctos para lograr los objetivos estratégicos de la organización, empresa o grupo social que estén liderando.



Instrucción

Teniendo en cuenta estos ciclos y los conocimientos adquiridos hasta el momento, les invitamos a desarrollar la siguiente actividad de aprendizaje: caso simulado.

Técnicas utilizadas en el proceso administrativo

Valerse de herramientas, métodos o simplemente técnicas, va a permitir al administrador obtener resultados más apropiados para el ejercicio de su rol y así lograr los objetivos trazados. Es importante recordar que el proceso administrativo tiene dos fases y dentro de ellas hay cuatro etapas, y cada una de ellas deberá interiorizar los ciclos propuestos en el apartado anterior, dependiendo de sus necesidades y contexto, al igual que las técnicas que consideren apropiadas incorporar. No se está indicando que todos los ciclos, métodos o técnicas deban desarrollarse, pero sí se sugiere que, de acuerdo a los análisis hechos, se tenga la información precisa para determinar cuáles y en qué momento, deban llevarse a cabo.

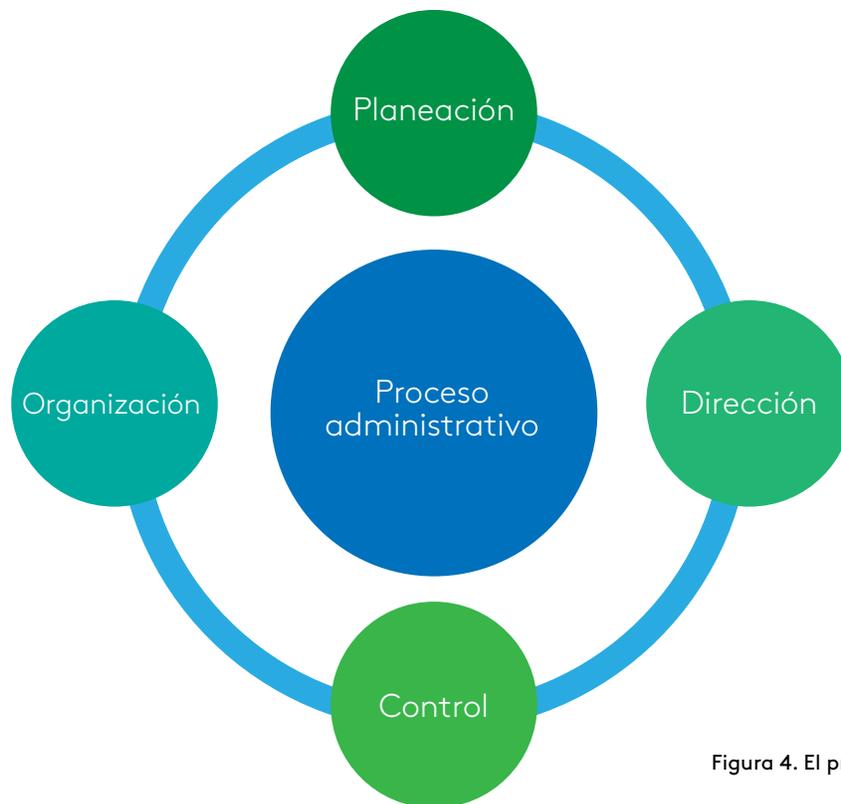


Figura 4. El proceso administrativo
Fuente: propia



Instrucción

Antes de iniciar el proceso de revisión de técnicas por cada etapa, los invitamos a revisar el recurso memonota.

Técnicas de planeación: una de las finalidades de las técnicas de planeación es que sean utilizadas correctamente para tomar decisiones en esta etapa, teniendo en cuenta la situación contextual de la empresa o grupo social. En este sentido, la forma de utilización, su complejidad y el tiempo, son factores a analizar dependiendo de la organización o grupo social donde se incorpore. Estas técnicas son indispensables para poder anticiparnos a lo que va a ocurrir y lograr minimizar riesgos para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Técnicas cualitativas: son aquellas en las cuales se utilizan métodos, sin el uso de las ciencias exactas, basados en el criterio, el conocimiento o la experiencia.

Círculos de calidad y equipos de mejora: esta modalidad reúne grupos con el fin de definir y realizar un análisis de los procesos que se van a implementar, de los procesos que se van a mejorar y de aquello que requiere corrección. Generalmente se trata de un grupo de 6 u 8 personas de una misma área funcional, que conocen los procesos, y que buscan

la calidad y la eficiencia. Esta técnica no se trata solamente de lanzar ideas, sino de analizar, revisar y determinar las causas de un problema, para avanzar en sus soluciones.

Delphi: esta técnica se utiliza para tomar decisiones, inicialmente de manera individual, de manera anónima y por escrito. Posteriormente las personas involucradas recopilan las ideas, se desarrolla el análisis respectivo y se elige la mejor opción en consenso.

Tormenta de ideas: es una técnica cualitativa mediante la cual un grupo de directivos (sería interesante que fuera un grupo conformado por distintos niveles jerárquicos), de manera individual sugieren ideas para la solución de un problema o para la generación de nuevo proyecto. En el proceso, se debe tomar nota de todas las sugerencias o ideas dadas, sin omitir ninguna, se analizan en consenso y se toma la decisión más óptima.



Figura 5. Tormenta de ideas
Fuente: shutterstock/696061477

Grupos TGN: esta reunión consta de la participación de varias personas con el fin de generar ideas acerca de algo, preferiblemente con este esquema o procedimiento:

- Las personas invitadas escriben sus ideas en silencio.
- Se escriben las ideas para que todos las puedan observar.

- Se abre la discusión de cada una de las ideas escritas, con la finalidad de que se propicie la aclaración y la contextualización.
- Utilizando la democracia, se abre la votación individual para priorizar aquellas ideas más importantes, así pues, la decisión se toma por votación y no por consenso como en las otras técnicas.

Todos los métodos cualitativos se utilizan tanto en la etapa de planeación como la de dirección, pero esto no quiere decir que no es posible utilizarlas en cada etapa del proceso administrativo que requiera de tomar decisiones planeadas o no, en pro del mejoramiento de los procesos.

Técnicas cuantitativas: son aquellos que utilizan métodos basados en la matemática o estadística, para poderse llevar a cabo.

Gráfica de GANTT: es una técnica muy utilizada en todas las etapas del proceso administrativo, pero se hace mayor relevancia en la planeación de proyectos para luego poder controlarlo. Es un diagrama donde se van a detallar todas las actividades, para lograr desarrollar un plan o un objetivo, contrastada con el tiempo que se va a necesitar para cada tarea. Al incorporar los responsables de cada actividad, será más útil y sencillo utilizar señales de color distintivo, que permitan identificar los tiempos de programación de las actividades y los de ejecución real.

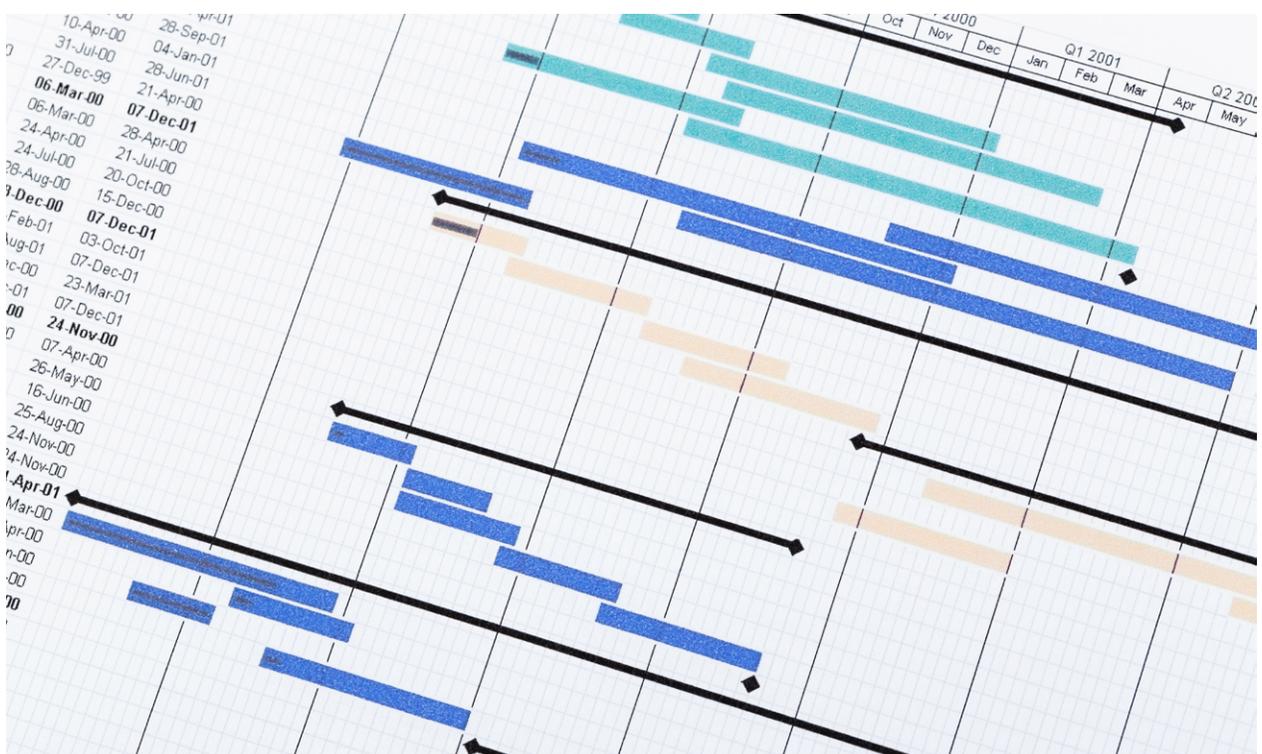


Figura 6. Ejemplo gráfico de GANTT
Fuente: shutterstock/227585053

Árboles de decisión: es una representación de las premisas o acontecimientos posibles de suceder, que giran en torno a una decisión. En forma de diagrama, se sugiere empezar colocando la decisión más relevante en la parte superior de donde se desprenden acciones o situaciones posibles, y donde, a partir de ellas, surgen otras, unidas por líneas rectas que dan la percepción de un árbol. Acá se pueden incorporar todos los aspectos que considere el grupo encargado de esta labor, aquellas situaciones difíciles o complejas a tener en cuenta y las posibilidades ante ello. En este sentido, es fácil visualizar las alternativas y las consecuencias de esos hechos, es decir, se hace un paneo general de la situación o situaciones tenidas en cuenta con gran variedad.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

- Incluir las alternativas en cada punto de decisión.
- Señalar los acontecimientos o premisas que pueden darse como consecuencia de la decisión tomada.
- Determinar las probabilidades de que ocurran esos acontecimientos.
- Los resultados o soluciones deben darse, preferiblemente en términos cuantitativos y económicos.

[Método del camino crítico \(Critical Path Method\)](#): técnica formada por un objetivo y la relación de actividades que permiten que se logre. Acá es importante colocar las fechas de terminación, el tiempo que se requiere para realizarlas, la interrelación e interdependencia y el orden de cómo se van a llevar a cabo.

Esta técnica va a indicar el tiempo más apropiado para realizar una actividad o un proyecto. Para ello se debe en cuenta que algunas actividades se pueden realizar simultáneamente, los tiempos de holgura y aquellas particularidades que se consideren importantes. Posterior a esta lista donde se han incluido las actividades, con los tiempos de duración y su orden secuencial, se debe elaborar el diagrama o gráfica que permite visualizar dichas particularidades.

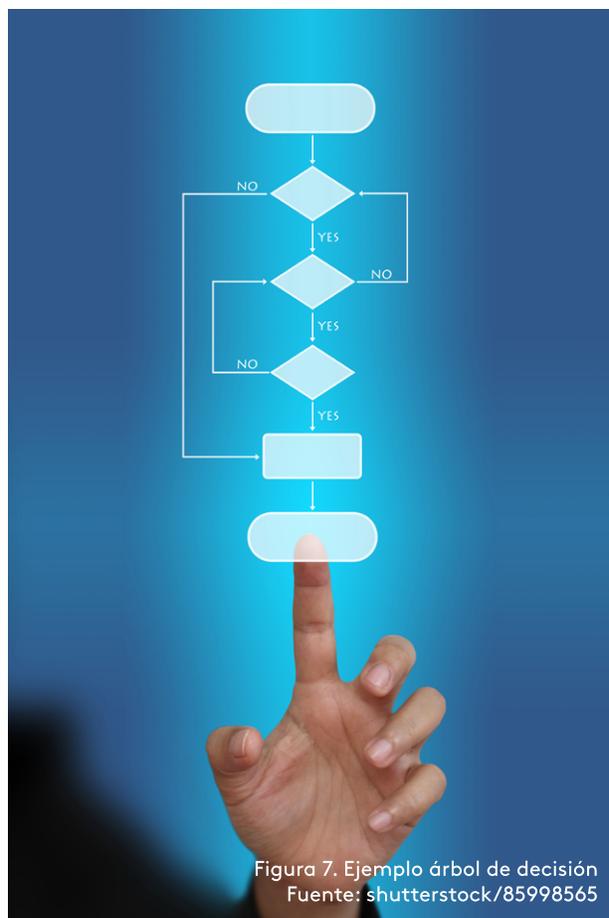


Figura 7. Ejemplo árbol de decisión
Fuente: shutterstock/85998565

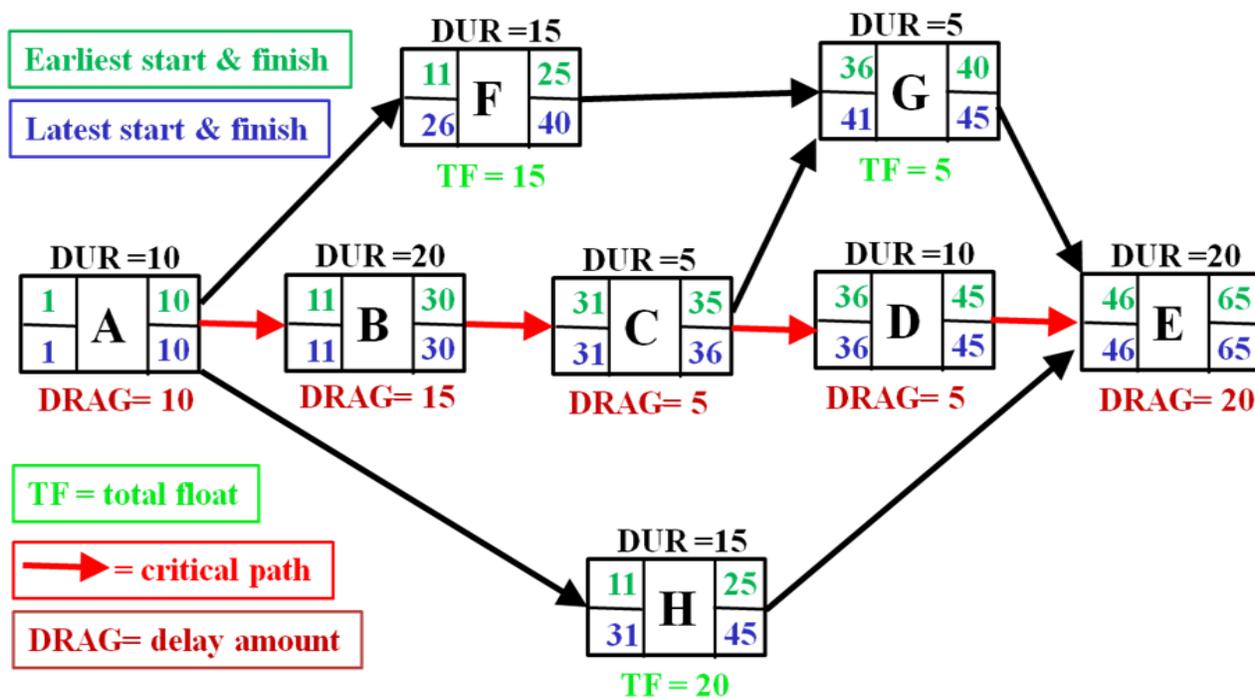


Figura 8. Método del camino crítico
Fuente: Nuggetkiwi (Own work), vía Wikimedia Commons



Video

Para tener una mejor comprensión de la forma cómo se usa el método del camino crítico, les invito a ver el siguiente video.

Camino crítico
<https://youtu.be/2M3J63evb2k>

PERT (Program Evaluation Review Technique): es una técnica que permite identificar los acontecimientos que hacen parte de un proceso y el tiempo que se estimó para su realización. Ellos se sitúan en un esquema que relaciona claramente el evento y su relación con otros. La secuencia de actividades debe complementarse con los tiempos de holgura, los tiempos y los costos. Algunos autores indican que es una extensión de la gráfica de GANTT.

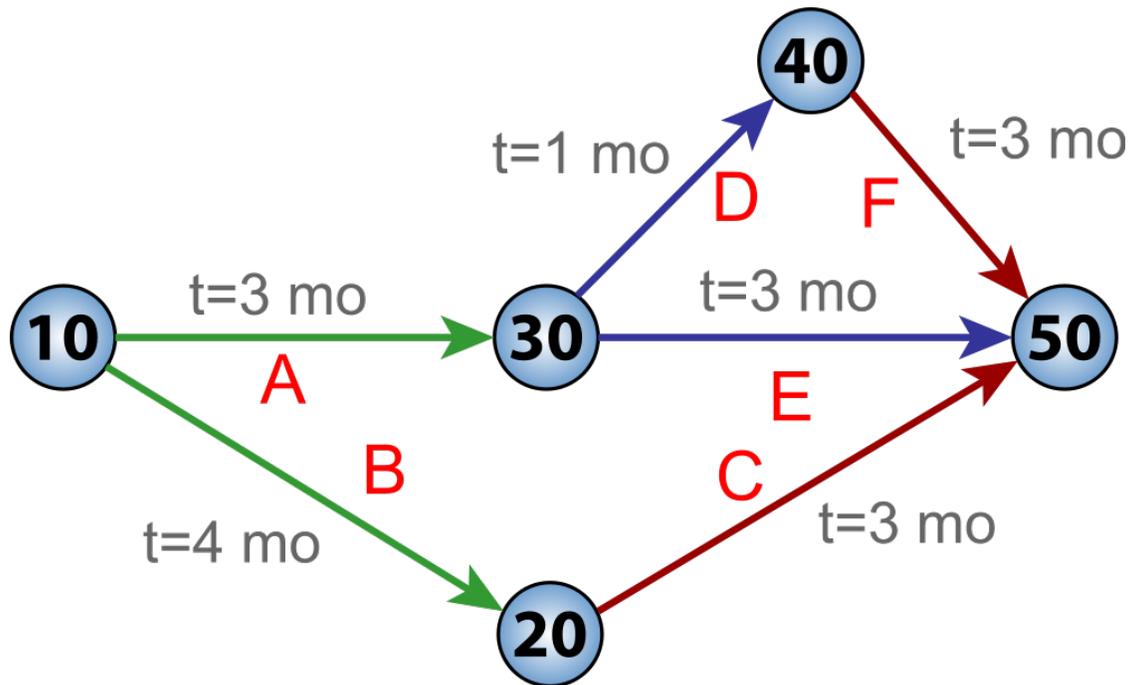


Figura 9. Ejemplo PERT
Fuente: Pert chart colored.gif:Jeremykemp, vía Wikimedia Commons

Investigación de operaciones: consiste en aplicar métodos científicos a la toma de decisiones para poder tener bases cuantitativas y elegir la mejor opción. Se fundamenta en las siguientes características, se incorporan modelos que van a dar visos de una realidad, se tienen en cuenta las metas a lograr para encontrar una solución que permita que se alcancen y se incluyen todas las variables necesarias de manera cuantitativa.

Programación lineal: Esta técnica se basa en la suposición de que hay una relación directa entre las variables y se pueden determinar los límites de ella. La programación lineal se podrá utilizar para solucionar problemas que tienen variables de decisión, objetivos a cumplir y restricciones, esto con el fin de que se utilice de la mejor manera.

Tasa interna de retorno: este índice financiero se define como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente de los flujos de efectivo, es decir, es donde el

valor presente de los ingresos se iguala al valor presente de los gastos. Así pues, se hace importante para la elección de los proyectos de inversión, toda vez que deberá elegir aquella opción que tenga la mayor tasa interna de retorno.

Teoría de juegos: aquí la simulación juega un papel muy importante, pues se trata de predecir cómo reaccionan las personas en situaciones de estrés o de complejidad. Esta técnica permite analizar a los administradores cómo reaccionan sus gerentes y desarrollar estrategias de alto impacto.

Técnicas de organización: el objetivo de la etapa de organización es estructurar racionalmente la empresa y ello es posible sólo con la correcta aplicación de una serie de técnicas, como veremos a continuación. Ellas son indispensables durante la etapa de organización, y se sugiere sean incorporadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y a sus posibilidades (Marín, 2012).

Organigramas: son representaciones gráficas que muestran la estructura de las organizaciones, definiendo cómo se van a ver las áreas funcionales y cuál es el tipo de organigrama, incorporando los colaboradores que harán las veces de líderes. Los organigramas son públicos, es decir, que pueden ser vistos por toda la comunidad. Es por ello que algunas empresas prefieren tener varios tipos de esquemas, que les permitan cumplir con la estrategia, sin que la competencia conozca los detalles. En esta técnica la autoridad y la responsabilidad juegan un papel muy importante, pues se van a detallar o por lo menos graficar los niveles jerárquicos y la interrelación entre dichas unidades para que se observe como un todo. Algunos documentos señalan que en los organigramas se puede determinar el tipo de estrategia que se va a utilizar, pero eso podría ser elemento de un estudio más avanzado. Los organigramas se pueden dividir en:

- Horizontal: se puede leer de izquierda a derecha, ya que los niveles jerárquicos más altos están precisamente al lado izquierdo.

- Vertical: se visualiza en forma piramidal, donde los niveles más altos aparecen en la parte superior.
- Mixto: se pueden observar los dos estilos anteriores de manera combinada. La empresa determinará si inicia de manera vertical u horizontal.
- Circular: el cargo principal se visualizará en el centro del círculo y alrededor, nivel a nivel, van apareciendo las siguientes unidades de autoridad.
- Escalar: aparecen como un listado y se van incorporando al lado derecho, señalados con sangrías los de menor nivel.
- También se pueden dividir de la siguiente manera:
- Funcionales: presentan las principales funciones de las áreas funcionales.
- Especiales: acá de destacan algunas características según la decisión.
- Estructurales: tan solo reflejan la estructura de la organización.

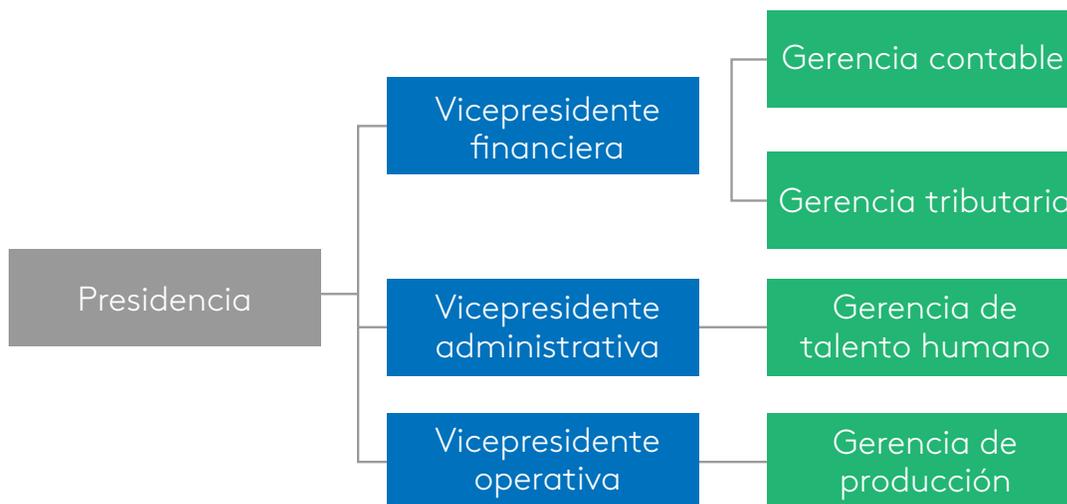


Figura 10. Ejemplo organigrama horizontal
Fuente: propia

Estructura Orgánica Institucional

Estructura Funcional

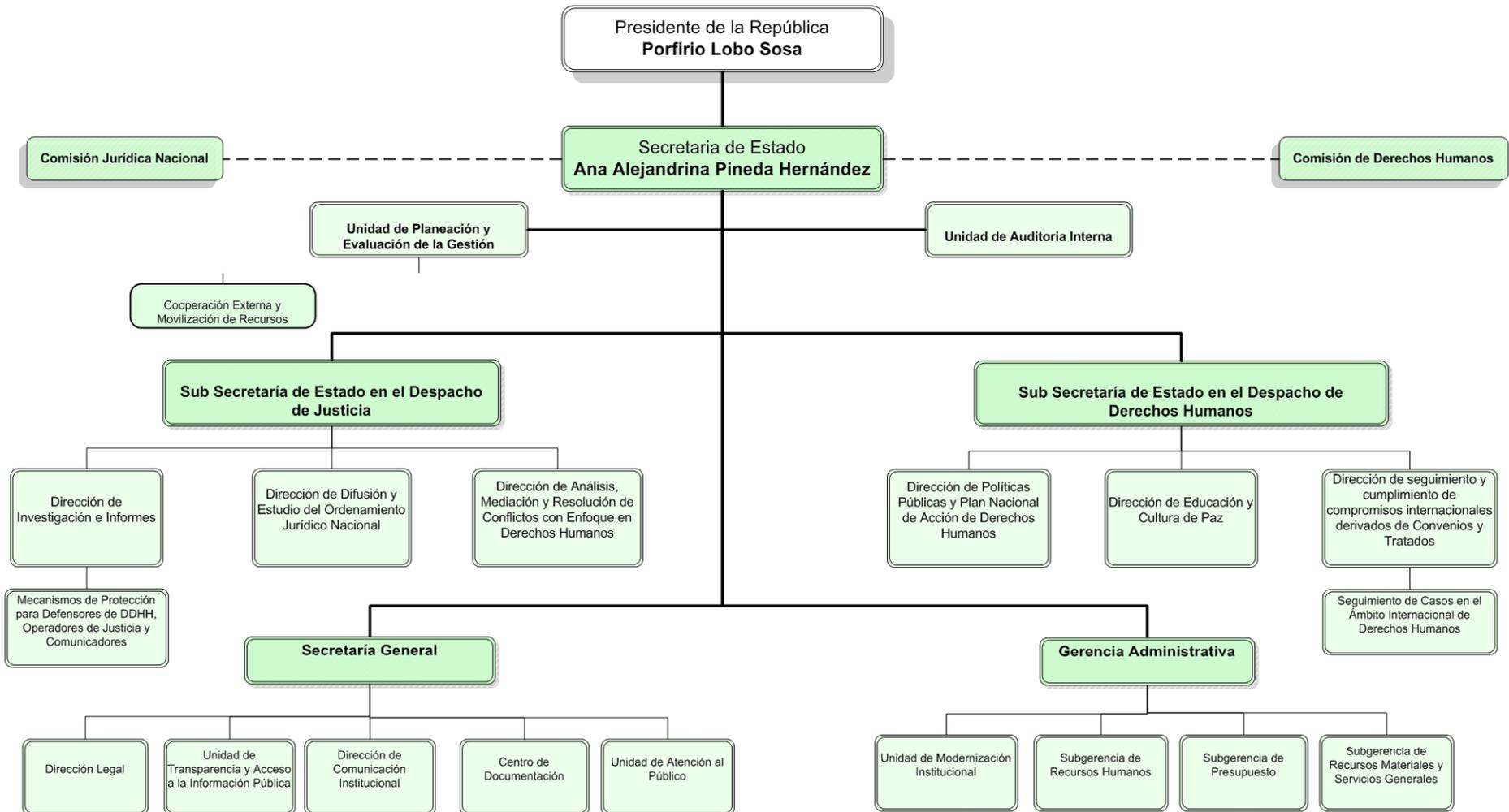


Figura 11. Ejemplo organigrama funcional
Fuente: Secretaría de Justicia y Derechos Humanos de Honduras [CC0], vía Wikimedia Commons

Manuales: son documentos donde se registra la información ordenada y sistemática de una empresa u organización. Los manuales permiten ver a la empresa como una entidad ordenada, pues allí se precisan características fundamentales de las áreas funcionales de manera individual y se pueden observar los niveles de autoridad y responsabilidad. Uno de los beneficios más importantes de utilizar e incorporar esta técnica en las organizaciones, es que permite controlar los procesos y permite minimizar tiempo en la realización de las tareas. Entre los más relevantes se destacan los siguientes, departamentales, de bienvenida, de procedimientos, de puesto, de políticas, entre otros.

Datos generales de un manual: índice, objetivos, fechas de actualización, instrucciones y gráficas.

Diagramas de flujo: estos diagramas son representaciones simbólicas y gráficas que señalan la secuencia de los pasos de un conjunto de actividades, generación de documentos y archivos. Para poder hacer un diagrama de este tipo, se hace necesario plantearse las actividades más importantes que deberán incluirse, indicar las personas responsables en este proceso, definir el objetivo de realizarlo, quién lo va a utilizar y el nivel de detalle que se requiere.

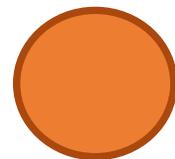
Con este último planteamiento debe iniciar la construcción del diagrama, para luego definir el inicio y el fin del proceso a diagramar. Posteriormente se espera que se haga un listado de las actividades que se van a incorporar en orden cronológico y aquellas actividades de menor índole que podrían agregarse. La simbología juega un papel relevante, toda vez que se hallarán momentos de decisión que deberán señalarse y que no se pueden omitir.

Simbología:

Inicio o fin:



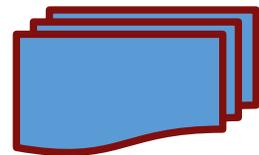
Conector:



Actividad:



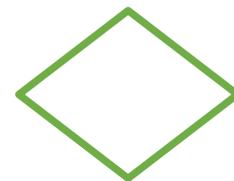
Multidocumento:



Documento:



Decisión:



Diagramas de proceso: es la representación gráfica que señala claramente la secuencia de los pasos que hacen parte de un procedimiento.

Cuadro de distribución del trabajo: cuando se realiza una correcta distribución de las tareas, de tal forma que se aprovechen las fortalezas del talento humano, se podrá lograr el cumplimiento de lo trazado. Con el único objetivo de unificar criterios y evitar que haya duplicidad de información, se deberá aplicar este formulario de distribución del trabajo. En él se consignarán los cargos distribuidos en un área funcional, la cantidad de colaboradores que se requieren, su perfil y el tiempo destinado para la realización de las tareas.

Carta de distribución de trabajo: los procesos en la administración pueden simplificarse de tal manera que se pueda reducir una actividad hasta tal punto de que haya el menor esfuerzo para realizar la tarea y por ende como mecanismo de control más eficiente. Las cartas de distribución permiten analizar los puestos que hacen parte de las áreas funcionales o departamentos de una empresa, para facilitar su análisis. Se deben detallar las actividades que hace cada colaborador, enlistar las funciones macro del departamento, se utilizan métodos como la observación para agregar aspectos fundamentales de dichas actividades y se suman las horas que se necesitan para cada actividad.

Análisis de puestos: para realizar el análisis de puestos, se debe utilizar un cuestionario que suministre información de cada puesto de trabajo, debe contener título, nombre del jefe del cargo, los nombres de los demás cargos con los que interactúa y las funciones. También es importante resaltar los requerimientos especiales del cargo y las características necesarias que debe tener la persona que asumirá ese puesto, es decir, el perfil con la mayor información de cualidades necesarias.

Formas: se usa para la formalización de la comunicación y evitar posibilidades de fraude y desinformación. Uno de los objetivos de las formas, es guardar evidencia de las comunicaciones y los hechos, y poder tomar decisiones más rápidamente.



Instrucción

Con el fin de identificar lo que ocurre en una empresa real los invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje 2.

Técnicas de dirección: es en la dirección donde se realiza la ejecución de todas las actividades que se planearon. Acá se interiorizan los elementos de las etapas que la preceden. Las técnicas que en mayor medida se utilizan son de carácter cualitativo y cuantitativo. Vamos a enlistarlas para su mejor comprensión y posterior utilización.

Técnicas cualitativas o heurísticas: las técnicas cualitativas van a acogerse de la experiencia de los involucrados y no se requiere la utilización de métodos basados en la matemática o la estadística. Sin embargo, se apoyan en datos históricos. La gran mayoría de las técnicas utilizadas fueron estudiadas en la etapa de planeación.

Técnicas cuantitativas: se basan en las matemáticas y otras metodologías exactas. En la etapa de planeación se estudiaron algunas de las técnicas indicadas.

Investigación de operaciones: es la reunión de datos recopilados alrededor de un contexto que generan reportes cuantitativos para que la información sea más exacta, ya vimos algunas como, por ejemplo, los árboles de decisión, la programación lineal, la teoría de juegos, etc.

| Técnica | Característica |
|------------------|--|
| Simplex | Tabla matemática que mediante la función objetivo, tiene en cuenta restricciones para la toma de decisiones. |
| Matriz económica | De forma rectangular se colocan números que mediante operaciones entre las filas y columnas, pueden arrojar soluciones positivas. |
| Teoría de colas | Distribución óptima en momentos de aglomeración o para el mejoramiento del servicio al cliente. Busca que los inconvenientes de embotellamiento y los tiempos de espera en los procesos mejoren. |

Tabla 1. Algunas técnicas para la realización de la investigación de operaciones
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

Teoría de ingeniería económica: se basa en los aspectos económicos y financieros de las organizaciones para tomar las decisiones apropiadas. Detallemos algunas de ellas:

Tasa interna de rendimiento:

Porcentaje de interés o descuento en donde el valor presente de los ingresos se iguala al valor presente de los gastos.

Punto de equilibrio:

Es el momento donde los ingresos son iguales a los costos utilizados para el desarrollo de la operación. Es muy importante para llevar a cabo un proyecto, pues acá se va a determinar no solamente lo indicado sino el tiempo para lograr dicho punto de equilibrio.

Figura 12
Fuente: propia

Modelos matemáticos por decisiones: se destacan los siguientes modelos para tomar decisiones:

Criterio de Laplace

Al no conocerse las probabilidades de que ocurra algo en condiciones naturales o normales, se van a dejar las probabilidades comunes de esos estados para luego colocar el valor monetario de las estrategias a desarrollar y se escoge la más apropiada, o sea, aquella que tenga el valor más elevado esperado.

Criterio de Savage

Después de tomada la decisión y saber el resultado, quien la tomó puede arrepentirse de haberlo hecho y se debe minimizar esa posibilidad de frustración. Entonces se deben diagramar los arrepentimientos frente a la tabla de decisiones original.

Tabla 2. Modelos matemáticos por decisiones
Fuente: propia

Técnicas de control: ligado de sobremañera con la etapa de planeación, el control evalúa los resultados con lo establecido en los momentos iniciales del proceso administrativo. Todas las técnicas que se desarrollaron en la primera etapa se van a llevar a cabo en el control, pero con un sentido de verificación. Se toma la radiografía de lo planeado y se contrasta con los resultados reales.

Modelo de Blake y Mouton: es un modelo para medir la excelencia en los resultados de cada una de las áreas funcionales de la empresa o grupo social y se fundamenta en lo que haya considerado la empresa, serán los procesos más importantes los calificados con base en una escala, que determinaron en la etapa de planeación los directivos o grupos involucrados: excelente, bueno, promedio, deficiente o bajo.

Estrategia: se van a considerar aspectos importantes como los resultados de ganancias o utilidades obtenidos, los dividendos, el crecimiento de los activos y todo lo relacionado a lo financiero.

Planeación: verificación del cumplimiento de la misión, los objetivos y la estrategia, el crecimiento de los segmentos de mercado desarrollados, los avances tecnológicos, entre otros.

Liderazgo: es uno de los factores más importantes en este esquema de control. Aquí se va a analizar la forma como los líderes integran las áreas funcionales y sus mecanismos de comunicación, así como el pensamiento administrativo que se aplica para el desarrollo de las políticas establecidas.

Talento humano: se evalúan las técnicas de incorporación de personal utilizadas, los mecanismos para la evaluación de desempeño de los colaboradores, los procesos de ascenso que se planearon, entre otros.

Financiera: relación entre los pasivos y los activos corrientes, los flujos de efectivo y en mayor medida la ejecución de los presupuestos.

Operaciones: basado en estándares de calidad como primera medida, se debe revisar la programación de la producción y los inventarios, el mantenimiento de la maquinaria y equipos, la tecnología utilizada, entre otros.

Mercados: acá los clientes son los más importantes, ya que se van a revisar los métodos utilizados para colocar un producto de manera eficaz y la satisfacción de los compradores o beneficiarios. Deben tenerse en cuenta temáticas de publicidad, promoción, logística y precios.

Método del análisis factorial: este método permite identificar aspectos similares al modelo anterior, pero se basa principalmente en los siguientes aspectos:

- *Ambiente:* aquellas premisas o aspectos externos que van a influir en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- *Gestión:* esquema de dirección utilizado para el logro de los objetivos.
- *Productos y proceso:* se deben revisar las condiciones de lo que se va a entregar al cliente y la manera como eso se puede lograr.

- *Financiamiento*: forma de consecución de los recursos económicos de la empresa u organización.
- *Producción*: inmuebles, maquinaria, instalaciones.
- *Personal*: colaboradores que desarrollarán las tareas.

Lo anterior no indica que no se deban tener en cuenta otros aspectos para el desarrollo del análisis factorial, sino que ello dependerá de lo que la empresa necesita controlar de acuerdo a sus necesidades. En este sentido, debe realizarse una investigación previa, luego poder analizar la situación y revisar los resultados obtenidos, y así contrastar esta información con lo planeado y poder hacer un diagnóstico general.

Para desarrollar la práctica de la administración, se debe enriquecer el conocimiento con otras ciencias que van a poder alimentar la toma de decisiones. Hemos visto que no sólo lo subjetivo y la experiencia permiten tomar las mejores decisiones, sino que hay que buscar herramientas de carácter matemático para ello. El reto consiste en que analicemos si la práctica de la administración va a requerir solamente de estas técnicas o mejor aún, los administradores deben revisar los requerimientos de su caso particular, para incluir las que considere más pertinentes.

Para concluir este eje, que buscaba ilustrar a los estudiantes sobre las técnicas más relevantes que en el proceso administrativo se utilizan. Es importante indicar que existen muchas más a las cuales los administradores se pueden acoger. Así mismo, se espera que en el siguiente eje sean revisadas otras, desde la óptica de los tres niveles de las organizaciones y las utilizadas a criterio de este autor, desde las áreas funcionales.



Instrucción

Para finalizar, le invitamos a realizar la actividad evaluativa correspondiente al eje 3.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw- Hill.

Da Silva, R. (2003). *Teorías de la administración*. México: Thomson Learning.

De Oliveira, P. (2006). *Técnicas de liderazgo hoy*. Bogotá: Editora Santuario.

Juárez, F. [FrancoJuárez]. (2013, diciembre 11). Camino crítico (CPM) [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/2M3J63evb2k>

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.

Munch, L. y García, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos: cómo iniciarse en el estudio de la administración*. Bogotá: Ediciones de la U.

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.