

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 4

Propongamos



| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Desde la planeación y el control | 4 |
| Área de producción | 5 |
| Área de talento humano | 8 |
| Área de finanzas | 10 |
| Área comercial o de mercados | 13 |
| Desde la organización | 16 |
| Diseño organizacional estratégico y algunos esquemas de departamentalización. | 21 |
| Desde la dirección | 25 |
| El control nuevamente | 31 |
| Bibliografía | 35 |

El proceso administrativo, como ya se ha visto, es una metodología exitosa que permite que las organizaciones surjan y crezcan en un contexto competitivo como el actual. La revisión que hemos hecho en los ejes anteriores nos ha permitido identificar teoría y contexto, así como conocer varias técnicas utilizadas en cada una de las etapas de dicho proceso: planeación, organización, dirección y control. Recuerden que las herramientas que se han nombrado son sólo algunas, de las tantas que se han desarrollado a través de los años.

Este eje de intencionalidad comunicativa busca que el administrador describa los procesos y su importancia en el desarrollo de nuevos proyectos, para las organizaciones actuales de Colombia. Transmitir correctamente los mejoramientos que se propongan será una tarea relevante de quienes lideran las organizaciones o empresas. En esta medida y continuando con los entregables de los estudiantes desde el eje 2, donde se solicitó se identificarán y aplicarán los aspectos más importantes de la fase mecánica de la administración, en la empresa escogida por ellos, para este eje se solicita que el desarrollo de su proyecto se base en la revisión y ajustes sugeridos por el tutor, se haga una retrospectiva y se considere incluir las técnicas por áreas funcionales estructurando la empresa (tipos de organización y departamentalización), así como incorporar las tácticas de motivación y liderazgo como aporte relevante en la dirección y que van a permitir ejercer un mejor control.

Por lo anterior, a través de este documento iremos teorizando los temas, lo que sugiere será la forma de entrega del informe final. Este informe debe contener todo lo realizado y debe ser socializado a través de un esquema de comunicaciones diseñado, de tal forma que se logre el conocimiento, la comprensión y aplicación de todos los equipos colaboradores.

Como primera medida, señalaremos algunas técnicas por áreas funcionales que nos permiten analizar su utilización total o parcial, de acuerdo al contexto y necesidades de la empresa. Luego se hará una breve descripción de los niveles de las empresas u organizaciones, desde lo estratégico, lo táctico y lo operacional (se irá encontrando a medida que se va avanzando en el proceso de aprendizaje).

Por último, se proponen como puntos centrales de la dirección, la motivación y el liderazgo y se hace un preámbulo de los indicadores de gestión como inicio del proceso de control explicado en los anteriores ejes. Estos temas no son camisa de fuerza para la incorporación del proceso administrativo en la empresa o grupo social, sino son una sugerencia para enfatizar y enfocar a los administradores en este sentido.

Desde la planeación
y el control



A continuación, enunciaremos las técnicas utilizadas para esta etapa en las áreas funcionales propuestas. Usted determinará, de acuerdo a las necesidades de la empresa o grupo social, si va a tener en cuenta estas áreas o de acuerdo a su organigrama, determina otras.



Instrucción

Para ello, le invito a revisar el siguiente recurso de aprendizaje.



Videosumen

<https://areandina.instructure.com/courses/241>

Técnicas por áreas funcionales: como se ha indicado antes, las áreas funcionales son resultado de la etapa de organización, ya que allí se han unificado las actividades o funciones más relevantes y se han agrupado por afinidad. Las áreas al ser específicas requieren de la aplicación de ciertas técnicas para su correcto desarrollo. Algunas de ellas se han estudiado con anterioridad, y algunas otras se repiten en cada etapa, pero es importante recalcarlas e identificarlas claramente en el lugar que corresponde (áreas funcionales).

Área de producción



Figura 1. Producción
Fuente: shutterstock/155647994

Indistintamente de ser técnicas cuantitativas o cualitativas, tenemos:

- Estudio de métodos: Münch y García (2006), indican que esta técnica fija los métodos que se van a utilizar para hacer una función, una actividad o un trabajo. Estas posibilidades van a permitir tener métodos comprobados y se espera sean los más apropiados, para optimizar los recursos y los procedimientos. Algunas de las técnicas específicas para estas áreas son:

1 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 éste 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 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.

2 Diagramas de proceso de operaciones

Es la representación gráfica que señala claramente la secuencia de los materiales en el proceso de producción.

3 Distribución de planta

Se trata de la manera como se adecúan o se disponen las maquinarias, las áreas de almacenaje, los puestos de trabajo, los pasillos y los espacios comunes de una empresa. Se trata de planear cómo será la organización de estos elementos de manera que todo el proceso productivo se desarrolle de la mejor manera.

4 Cursogramas

Son diagramas que muestran de manera analítica un procedimiento. Pueden ser relacionados con los operarios o con la maquinaria.

5 Diagrama bimanual

Cursograma que enfatiza en la utilización de cada miembro superior (mano) de los colaboradores.

6 Diagrama de hilos

Es un plano a escala en el que con un hilo se marca la trayectoria de los colaboradores y de las materias primas utilizadas. Se requiere de un especialista, para que el dibujo quede exactamente dimensionado con la estructura real.

Figura 2. Estudio de métodos
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

- Estudio de tiempos y movimientos: acá se van a determinar las actividades más importantes del proceso y los tiempos utilizados para su desarrollo, con el fin de hacerlas más sencillas.
- Presupuestos: al igual que la mayoría de las técnicas que hemos visto para el área de producción, los presupuestos se usan en la planeación y se revisan en el control. Acá se discriminan los gastos, los costos, los ingresos y todo lo relacionado con las materias primas que permiten el desarrollo de la producción.
- Software: los avances tecnológicos han permitido la incursión de paquetes de programas en sistemas, que soportan todo el proceso de planeación y de control.



Figura 3. CAD- CAM
Fuente: propia

- Planeación y control de inventarios: es un diagrama de flujo que permite incorporar las principales actividades que se realizan en un área o proceso. Se requiere incluir con especificidad la cantidad de materias primas y la capacidad en almacén que se tenga. Es hacer planeación estratégica (táctica) de inventarios.
- Inventario justo a tiempo: desde Japón se incorporará a occidente la teoría y enfoque de calidad total que buscaba que no hubiese errores ni desviaciones y que los costos se redujeran. En este método los proveedores deben suministrar material de alta calidad y en los tiempos exactos y convenidos. El factor humano y de relaciones interpersonales, juegan un papel relevante, pues se deben mantener acuerdos y relaciones estrechas y cercanas.

Área de talento humano



Figura 4. Talento humano
Fuente:shutterstock/349512725

Para las nuevas tendencias en administración no se trata solamente de un área estratégica de las organizaciones, sino un eje fundamental en todos los procesos y objetivos que tengan los grupos sociales. El talento humano va a requerir entonces de algunas técnicas específicas que permitan cumplir con lo trazado. Deben remitirse lógicamente a la normatividad, pero más allá de eso, se trata de hacer planeación estricta en sus procesos.

- **Pronósticos:** anticiparse a las necesidades futuras de los empleados va a requerir de modelos o de herramientas sencillas o complejas, dependiendo del tamaño de la empresa y de su complejidad. Los pronósticos se pueden basar en lo subjetivo, entendido como aquello que se fundamenta en el conocimiento y la experiencia de las personas que están decidiendo, y que permite tener una nueva visión del talento humano requerido.
- **Fuentes de reclutamiento:** las fuentes de reclutamiento internas son aquellas que permiten que las personas que están dentro de la empresa, asciendan o puedan ser promovidas lateralmente o en otro nivel. Por su parte, las externas son aquellas que mediante distintos medios se pueden acceder a talento humano ajeno a la empresa. Puede solicitarse por bolsas de empleo, convocatorias públicas o referenciación.
- **Base de datos de talento humano:** las bases de datos que registran todos los datos de los trabajadores son la base fundamental para este proceso. No solamente en cuanto a lo numérico, sino las características, sus perfiles, sus necesidades, etc. Esta base de datos actualizada, permite identificar todas las características necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar el personal de colaboradores.
- **Análisis de puesto:** 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.
- **Selección de personal:** esta parte del proceso es muy importante ya que no sólo se trata de seleccionar, sino, de seleccionar el mejor talento y aquel que se va a ajustar a la empresa o grupo social y a sus valores. Por ejemplo existen las pruebas de **idoneidad** que muestran la compatibilidad de las personas con el cargo a ocupar. Así mismo, existen pruebas psicológicas que facilitan el análisis del perfil de la personalidad y se busca medir su nivel de inteligencia y sus habilidades.
- **Entrevistas:** la idea de las entrevistas en la actualidad es sostener una conversación que permita que el aspirante se desempeñe tranquilamente, y comunique sus objetivos personales y laborales. Pueden darse de manera estructurada, libres y de selección.
- **Encuesta regional de salarios:** en el mismo sector donde funciona la compañía se sugiere realizar la encuesta que permita determinar los valores en cuanto a remuneración y poder administrar sueldos y salarios.



Idoneidad

Condiciones apropiadas para desempeñar una función específica.

Área de finanzas



Figura 5. Finanzas
Fuente:shutterstock/32883171

Es un área fundamental para las empresas o grupos sociales, ya que permiten tener una radiografía de la planeación en cuanto a inversiones, financiación, utilidades, entre otros.

- **Análisis de entorno:** informe que muestra el presente y el futuro del contexto económico, político, social y legal al que pertenece la organización, mediante la utilización de gráficas y estadísticas, es posible visibilizar la situación actual de acuerdo a lo indicado.
- **Estados financieros:** reporte que permite identificar los movimientos financieros hechos durante un período determinado, con el fin de visualizar las ventas, los costos, gastos y utilidades al final del ejercicio.
- **Balance general:** muestra la situación financiera de las organizaciones y se debe tener en cuenta el período anterior para poder comparar hallando los cambios en lo financiero y poder tomar decisiones apropiadas. Consta generalmente de activos, pasivos y patrimonio.
- **Razones financieras:** estos índices buscan ampliar el balance general hasta el punto de poder analizar el cruce de algunas cuentas contables y analizar la situación en lo financiero, en el mercado, en las inversiones, etc. A continuación, veremos algunas razones financieras. Existen razones financieras de solvencia, de estabilidad, de actividad (inventarios), entre otras.



Algunas razones financieras desde la solvencia.

Solvencia

Indicador que muestra la relación de cuántos recursos de los activos tiene una empresa, con relación a los pasivos.

| | |
|--------------------------------|--|
| Índice de solvencia circulante | Capacidad en el momento de tener que financiarse a corto plazo, es decir, determinar la posibilidad para adquirir obligaciones a corto plazo. |
| | $\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ |
| Índice de solvencia inmediata | Capacidad en el momento de tener que financiarse a corto plazo, es decir, determinar la posibilidad para obligaciones a corto plazo cuando éstas vencen. |
| | $\text{Índice de solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$ |
| Índice de liquidez | Capacidad que se tiene para cubrir sus deudas a corto plazo de acuerdo a los recursos que tenga en caja o bancos. |
| | $\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$ |
| Capital neto de trabajo | Capacidad crediticia teniendo en cuenta el margen de seguridad para los acreedores. |
| | $\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$ |

Tabla 1. Algunas razones financieras desde la solvencia
Fuente: propia

- Cash-flow: el flujo de caja es un reporte que contiene los cambios, los ingresos y las salidas de efectivo inmediatos y en un período determinado. Así pues, es posible determinar las necesidades en cuanto a efectivo, se refiere.

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Ingresos por ventas | 0 | 700 | 1000 |
| Total ingresos | | 700 | 1000 |
| Materias primas | 200 | 200 | 400 |
| Maquinaria y herramientas | 300 | 0 | 0 |
| Elemento humano | 300 | 300 | 350 |
| Total de salidas | 800 | 500 | 750 |
| Saldo (ingresos-salidas) | -800 | 200 | 250 |
| Saldo acumulado | -800 | -600 | -350 |

Tabla 2 Ejemplo de flujo de caja elemental
Fuente: propia

- Punto de equilibrio: acá se establece el punto de venta y de productos terminados, con el fin de que no se hallen pérdidas ni ganancias. Deben tenerse en cuenta las ventas en unidades, los precios de venta por unidad, el costo fijo de operación y el costo variable.

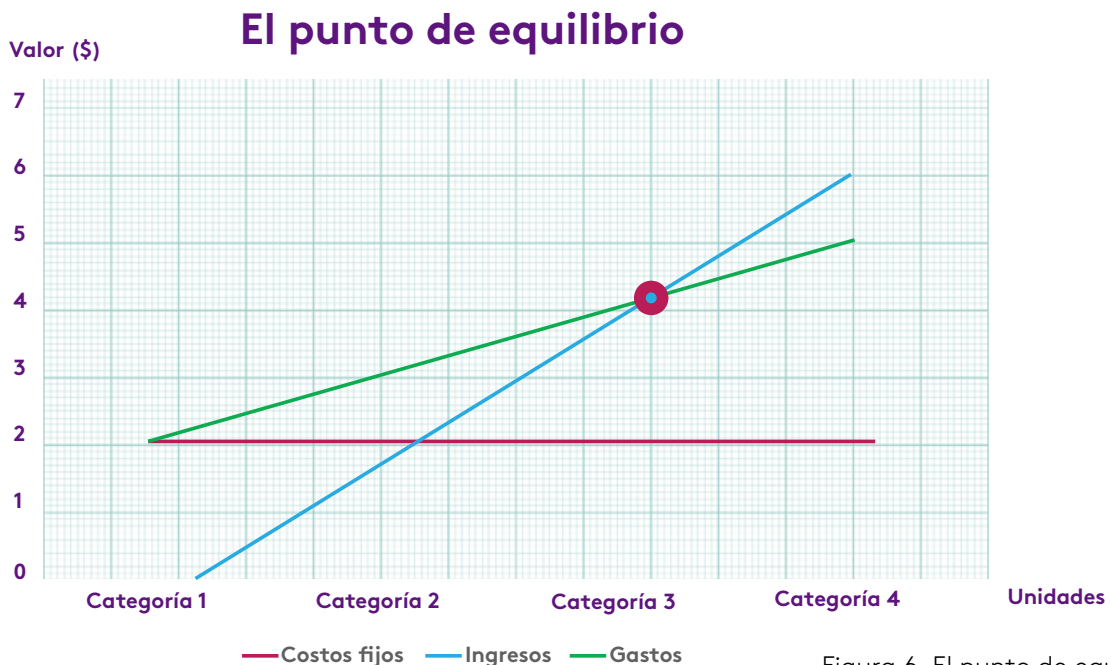


Figura 6. El punto de equilibrio
Fuente: propia

Área comercial o de mercados

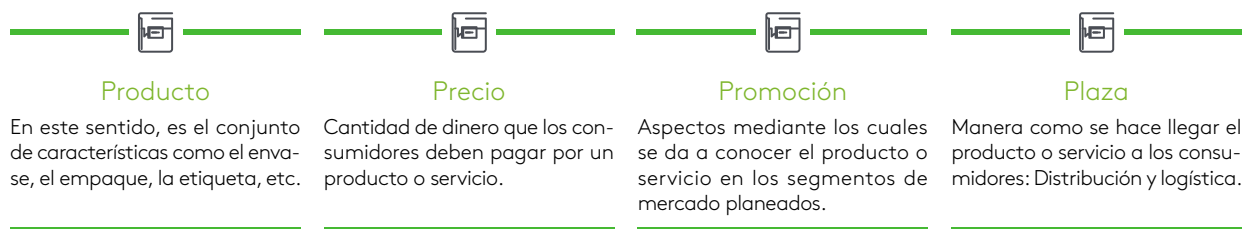


Figura 7. Mercadeo
Fuente:shutterstock/406902424

El área de mercados, mercadotecnia o simplemente comercial requiere también de algunas herramientas que le permitan planear y controlar los procesos internos de ese departamento.

- Rendimiento del negocio: permite determinar costos, ventas y utilidades que se esperan de los productos o servicios que se han planeado.
- Ventas: este pronóstico o estimación de ventas comprende lo indicado en los presupuestos, pero en términos de los factores económicos externos. Así pues, se pueden asignar recursos para mercadotecnia y la proyección.
- Investigación de mercados: este estudio debe ser minucioso, que busca identificar la experiencia acerca de los productos o servicios que se busca ofertar, así como los clientes que consumen estos. Sistemáticamente debe obtenerse información objetiva que permita revisar las necesidades del nicho de mercado y formular la táctica a desarrollar en esta área.

- Segmentación: es la división del mercado a donde se pretende incorporar el producto o servicio. Puede ser geográfica, demográfica o psicológica.
- Sistema de información de mercadotecnia: es un banco de datos tecnológico que permite contar con la información más precisa y actualizada de los datos de productos, clientes, competencia, segmentos y las variables que determine importante la empresa o grupo social.
- Mezcla de mercadotecnia: es necesario determinar los recursos económicos para el **producto**, el **precio**, la **promoción** y la **plaza**, como variables importantes para poder activarse en el mercado.



- Benchmarking: análisis exhaustivo del producto o servicio, del mercado, de los clientes, etc., pero en relación con la competencia.

Para concluir la revisión de estas técnicas por áreas funcionales, destinadas específicamente para las etapas de planeación y control (sin que no se puedan utilizar en las de organización y dirección) se encuentra la necesidad de ejercer una planeación estratégica que contenga una estructura clara donde se incorporen las indicadas para cada departamento.

La planeación estratégica es el proceso por el cual quienes toman decisiones en una empresa, obtienen información, la procesan y la analizan, con el fin de anticipar y dirigir la institución hacia un apropiado escenario de eficiencia y eficacia. La planeación estratégica debe responder a preguntas como ¿Cuál es mi razón de ser, mi negocio? ¿Qué hay en mi entorno y en la competencia? ¿A dónde sueño llegar? ¿Cómo alcanzarlo? ¿Cómo medir el logro de lo propuesto?

Serna (2014), indica que una correcta planeación estratégica debería tener como mínimo el análisis de los siguientes elementos:

- *Quiénes son los estrategas*: aquellas personas ubicadas en la alta dirección de las empresas, quienes han de definir los objetivos, los valores y los demás elementos de la planeación (indicados en los anteriores ejes).
- *El direccionamiento estratégico (DE)*: aunque se ha indicado en otros apartados de este curso, el DE se basa en formular los principios corporativos, valores, la misión y la visión.

- *El diagnóstico estratégico (DGE)*: acá se obtiene información del entorno para identificar el estado actual de la empresa. Incluye auditoría interna, externa, la competencia, el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) y la cultura de la organización.
- *Las opciones estratégicas (OE)*: una vez se ha definido el esquema de DE y realizado el DGE se deberán abordar aquellas opciones que tiene la compañía para poder anticiparse a los cuatro criterios del DOFA. Para ello, retomando los resultados del DOFA y con un análisis de vulnerabilidad, la empresa podrá definir su comportamiento futuro en el mercado, su portafolio de productos, objetivos globales de la empresa y determinar la estrategia y los ejes estratégicos que le permitirán cumplir con lo trazado.
- *La formulación estratégica (FE)*: las opciones anteriormente indicadas deberán traducirse en planes de acción claros. Los proyectos estratégicos deberán indicarse en el tiempo de ejecución, definir sus objetivos, y los ejes que van a apoyar dicho proceso. Una técnica que ya vimos son los presupuestos y ellos deben tenerse en cuenta para poder realizar esta FE.
- *Auditoría estratégica (AE)*: todo lo que se ha planeado debe, al final o continuamente, auditarse o monitorearse. Para lo anterior se toman como referencia los objetivos, los planes de acción y los presupuestos, para poder definir unos índices que van a permitir medir el desempeño del grupo social.



Instrucción

Teniendo en cuenta lo visto hasta el momento le invitamos a resolver el caso sugerido.

Desde la organización





Figura 8. Mercadeo
Fuente:shutterstock/406902424

En esta etapa se sugiere hacer un análisis desde:

Tipos de organización: en el contexto colombiano hay múltiples tipos de organizaciones, dependiendo de sus estructuras, de su estrategia, de sus intereses y objetivos, y los administradores deben conocer los estilos que existen para poder determinar cuál es el apropiado, para el logro de sus propósitos.

Algunos de ellos son:

- *Lineal:* es un tipo de **organización formal** cuya forma estructural se basa en los fundamentos de los ejércitos y se caracteriza por tener líneas directas y únicas de comunicación y autoridad, son utilizadas en pequeñas o medianas empresas preferiblemente.



Organización formal

Tipo de organización que está formalizada en estructura y en lineamientos de funcionamiento.

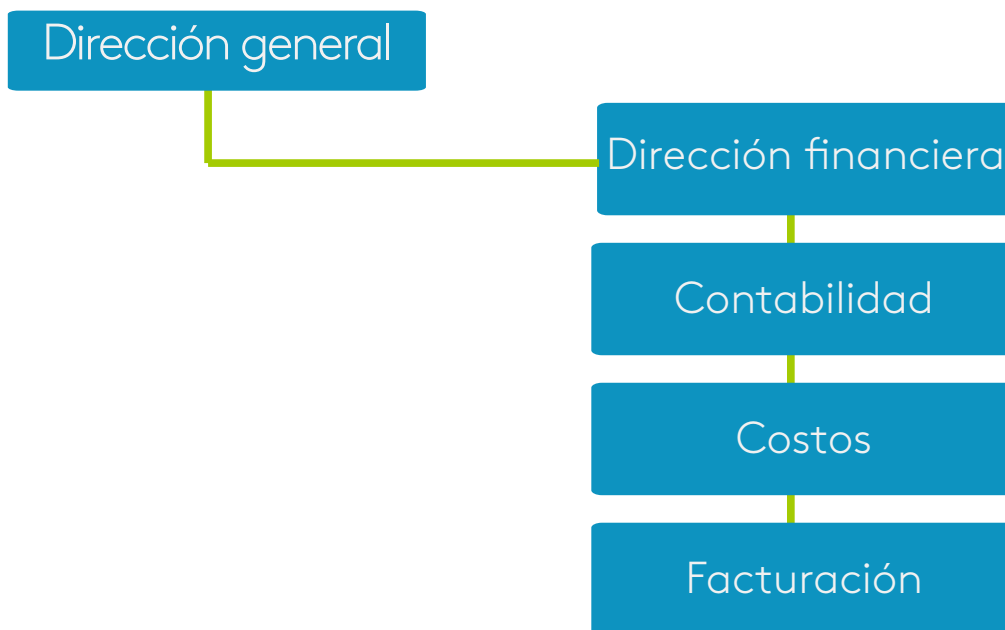


Figura 9. La organización lineal
Fuente: propia

- *Funcional*: en este tipo de organización se hace visible la especialización de las funciones que ha determinado la empresa, donde se han direccionado las actividades y luego agrupado por especialidad.

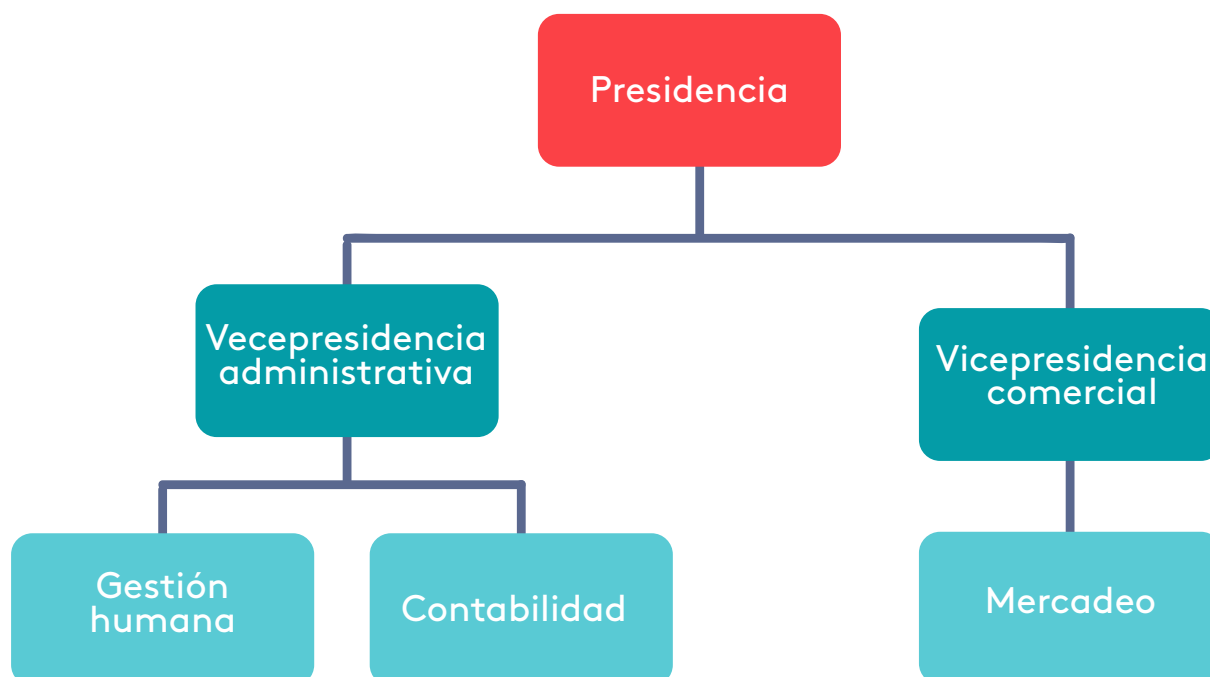


Figura 10. La organización funcional
Fuente: propia

- Lineo-funcional o staff*: esta mezcla de organizaciones de los estilos anteriores, se usa en aquellas empresas o grupos sociales, donde su tamaño y complejidades requieren de su aplicación. Las empresas o grupos sociales buscan mejorar cada vez más y estar a la altura de los retos organizativos. Por ello, este tipo de organización se origina como requerimiento de personal calificado, que soporte los procesos especializados prestando asesoría a las áreas funcionales. Por lo anterior, no tiene la potestad de decidir, pero sí de sugerir.

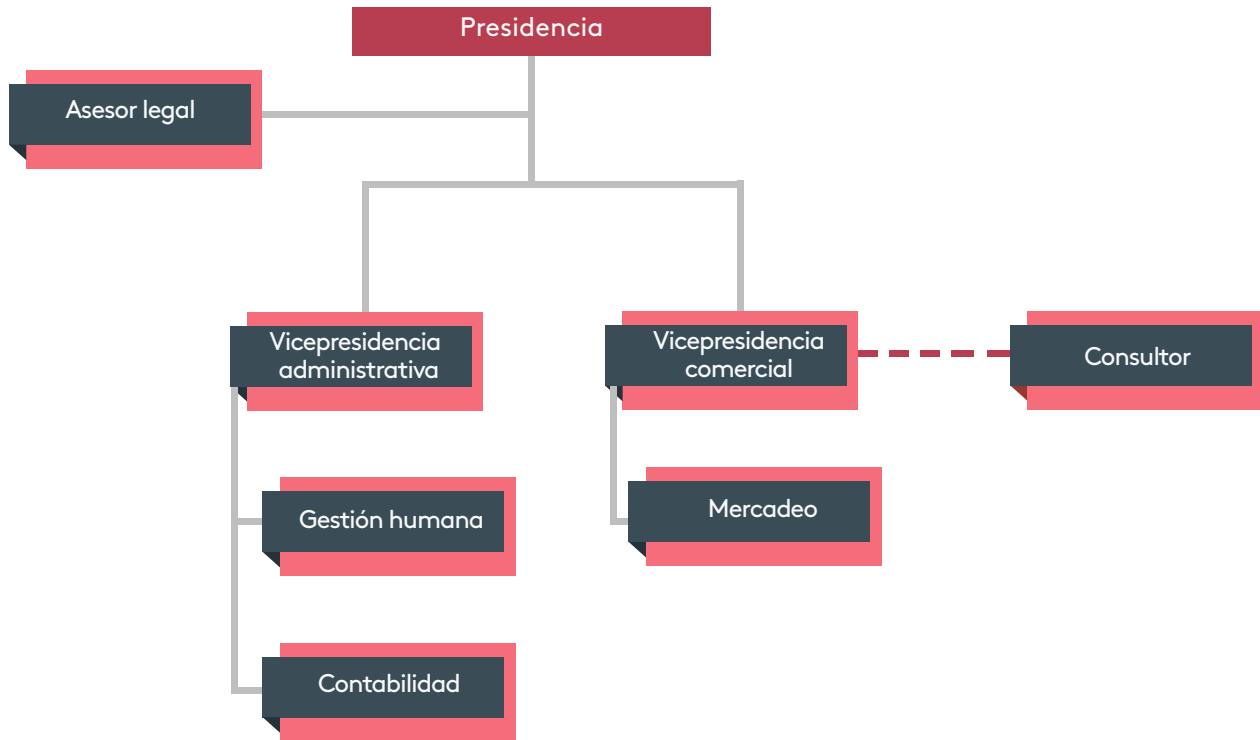


Figura 11. La organización lineo-funcional
Fuente: propia

- Por comités*: los comités son grupos que se han diseñado con el fin de decidir o solucionar algún proceso o inconveniente en las organizaciones. Aunque los grupos sociales estén fundamentados en un estilo de estructura de los que hemos visto anteriormente, puede incorporar algunos comités que acompañen el proceso decisorio y estratégico. Existen comités consultivos los cuales soportan decisiones, pero no deciden y los comités en pleno que se han creado para decidir y formular mejoras en los procedimientos. Los comités pueden ser temporales o permanentes y esta flexibilidad permite que los procesos siempre estén acompañados por personas que conocen el tema y que son pertinentes para hacer parte de él. Cuando se ingresa a un comité es muy probable que se pierda el rol jerárquico que se tiene en la empresa y se pasa a ser parte de él con los mismos roles, responsabilidades y autoridad que los demás integrantes.

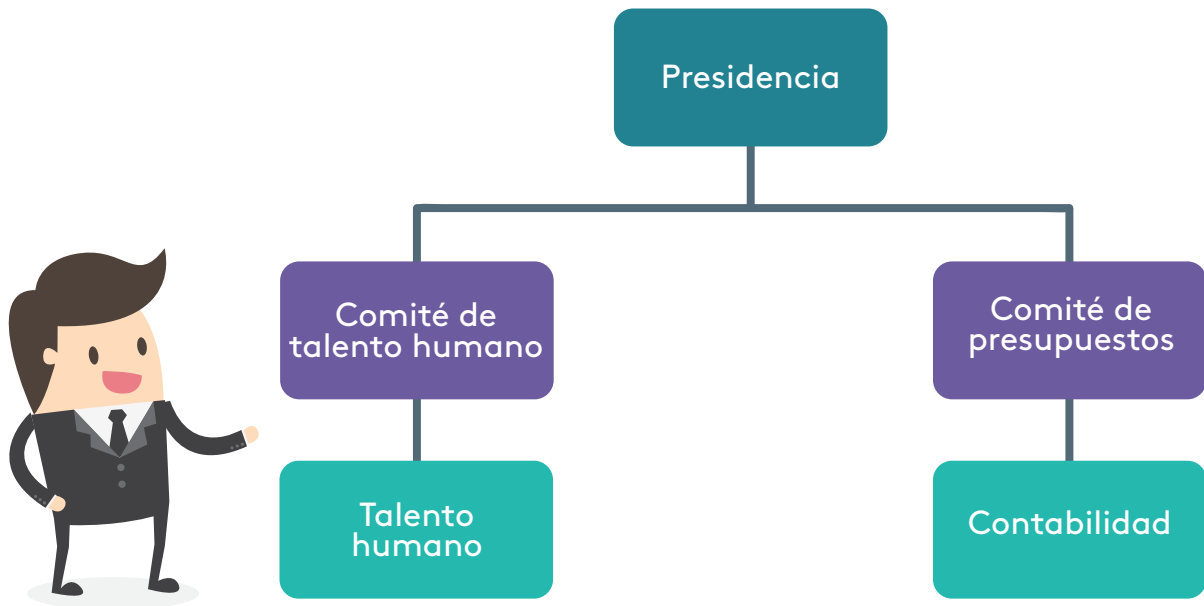


Figura 12. La organización por comités
Fuente: propia

- *Matricial:* las empresas siempre están girando en torno a los proyectos y por ello algunas de ellas, prefieren estructurarse así, por proyectos. Acá los niveles de autoridad se encuentran de dos formas, y por ello hay que tener bastante cuidado en diferenciar el rol que se está asumiendo, evitando inconvenientes, acá se asignan cargos jerárquicos estructurados y cargos para cada proyecto a desarrollar, de acuerdo a su conocimiento. Un Líder de proyecto es acompañado por personas con características especiales que van a aportar en cada proyecto creado.

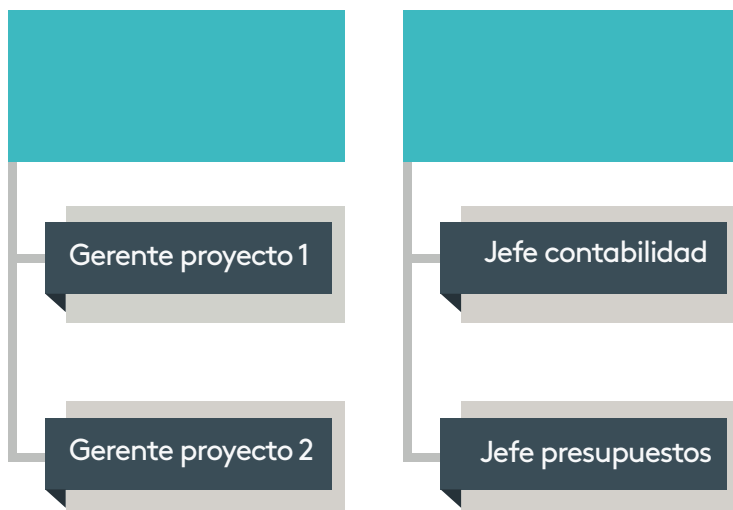


Figura 13. La organización matricial
Fuente: propia

Diseño organizacional estratégico y algunos esquemas de departamentalización

La estructura de una empresa o grupo social, no se asemeja a una pirámide, sino debe ser un esquema capaz de permitir el desarrollo de la estrategia y ser tan flexible que permita adaptarse a las necesidades del cliente o de los demás grupos interesados que giran alrededor de la empresa (Hodge, Anthony y Gales, 2005).

Los diseños estratégicos implican la toma de decisiones sobre la forma como se agruparán los colaboradores y las actividades a desarrollar en unidades, áreas o departamentos, de acuerdo a los resultados que se esperan alcanzar y propendiendo por la **sinergia**. Ya hemos visto la forma como se organizan las empresas de acuerdo con su función, sus esquemas de autoridad o con la incorporación de comités u organismos *staff* para su desarrollo, pero es importante determinar que hay otros estilos de organizaciones que van a la vanguardia del siglo XXI, como, por ejemplo:



Sinergia

Acciones conjuntas de las unidades o áreas de una empresa para la consecución de los objetivos estratégicos.

| Organizaciones virtuales | Organizaciones federales | Keiretsu | Chaebol |
|---|---|---|--|
| Las funciones externas al eje central de la empresa, se desempeñan por empleados temporales o por empresas (terceros) que realicen procesos no centrales. | Es una extensión de la organización por producto. Hay un grupo de empresas filiales subsidiarias que giran en torno a una pequeña área central. Acá hay un estrecho control financiero, pero en su operación hay autonomía. | Grupos de grandes familias de organizaciones independientes japonesas que se sobrepusieron a la segunda guerra mundial, que se interponen e interactúan por asuntos de acciones, juntas directivas cruzadas, entre otras. | Este esquema coreano, son grandes agrupaciones familiares, esquematizados en la cooperación, propiedad cruzada fuertes lazos y apoyadas por el gobierno. |

Tabla 3. Organizaciones para el siglo XXI en sus diseños
Fuente: propia a partir de Hodge, Anthony y Gales (2005)

Como se ha observado e indicado en los apartados anteriores, el diseño organizacional es el medio por el cual la empresa busca estructurarse para conseguir sus objetivos (Chia-venato, 2004). Lo anterior se logra con la integración de tres aspectos fundamentales para el proceso, la diferenciación que consiste en la división de las actividades en áreas funcionales y en niveles jerárquicos, la formalización de los cargos y actividades laborales, y la centralización o disposición de la autoridad específica en los niveles decisionales.

La consecuencia de un diseño organizacional definido es el diseño departamental que consiste en estructurar las divisiones de la empresa o grupo social. La organización **táctica** es aquella que se realiza en el nivel intermedio de las empresas. Este desdoblamiento de los departamentos o áreas funcionales especializados enfatiza en los objetivos y decisiones de las tareas designadas que se ejecutarán en el diseño de cargos y tareas (operacional). La departamentalización entonces se requerirá cuando el tamaño de la empresa va en ascenso, ya que tendrá que diferenciarse un grupo de actividades de otra, para poder planear, dirigir, y controlar las actividades y procesos. La empresa o grupo social puede utilizar un tipo o clase de departamentalización o la combinación de varios de ellos:

- *Funcional*: aquella que se basa en las funciones que requieran actividades semejantes y son agrupadas teniendo en cuenta esa condición.

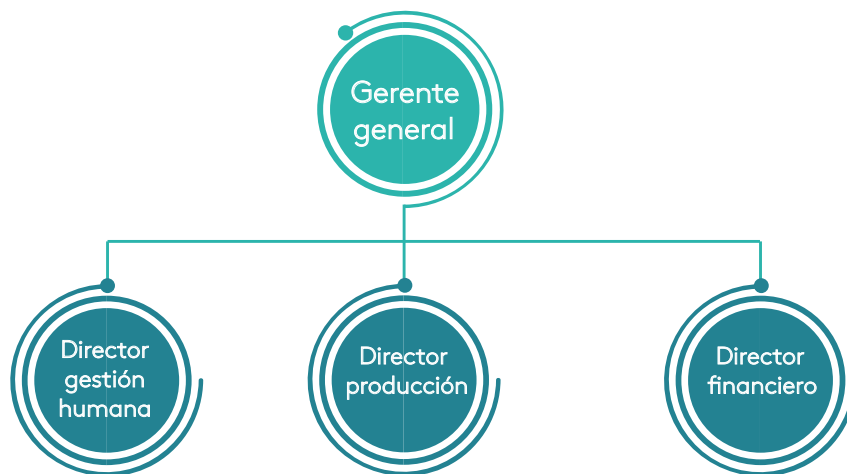


Figura 14. La departamentalización funcional
Fuente: propia

- *Por productos o servicios*: se agrupan las áreas funcionales teniendo en cuenta las salidas o los resultados de la empresa, es decir, los productos o servicios que la empresa entrega al mercado, buscando controlar con claridad todo el proceso y lograr exitosamente sus objetivos.



Figura 15. La departamentalización por productos o servicios
Fuente: propia



Tácticas

Métodos utilizados en los niveles intermedios de las organizaciones para lograr los objetivos de cada área funcional o las metas trazadas en cada proceso.

- *Geográfica*: se departamentaliza, teniendo en cuenta el lugar donde se llevan a cabo las operaciones de la empresa o el área de mercado a donde opera el grupo social. Es utilizado en empresas de gran tamaño donde las demás operaciones, que permiten el logro de lo planeado por ella, se encuentran inmersas en cada una de ellas, aparecen descentralizadas de la base principal.

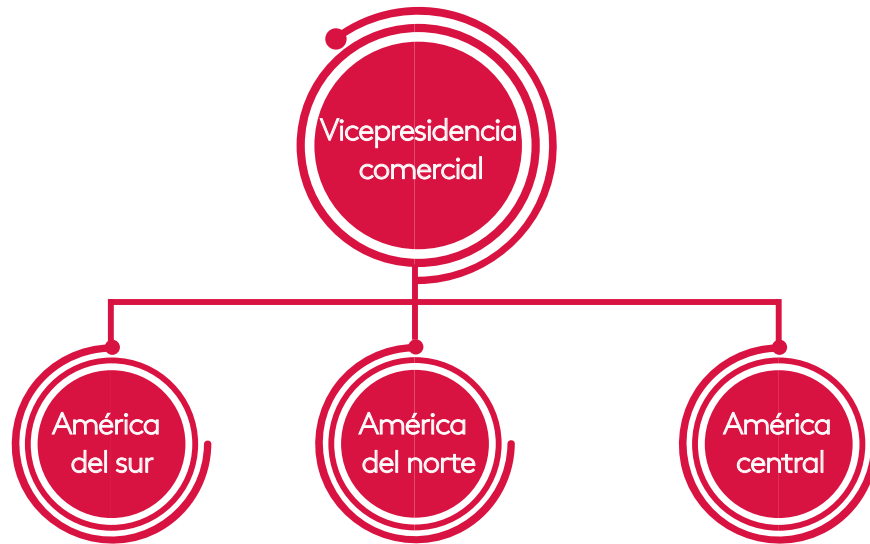


Figura 16. La departamentalización geográfica
Fuente: propia

- *Por clientes*: los consumidores o usuarios finales se organizan teniendo en cuenta las características que la empresa considere pertinente para diferenciarlos. Ello permite identificar con claridad las necesidades que los clientes tienen y planear las tácticas a utilizar para cada departamento.

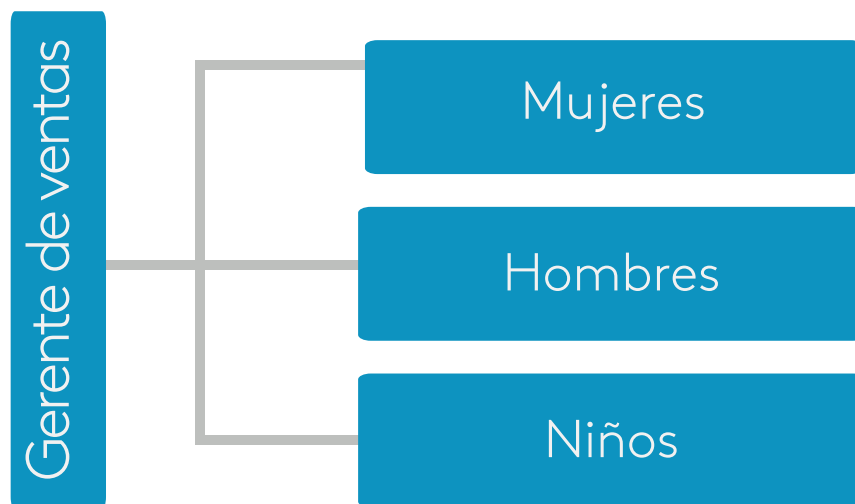


Figura 17. La departamentalización por clientes
Fuente: propia

- *Por procesos*: las fases o secuencia de pasos que requiere un proceso es la base para esta departamentalización. Se utiliza específicamente en el nivel más bajo de la empresa o el llamado operacional.

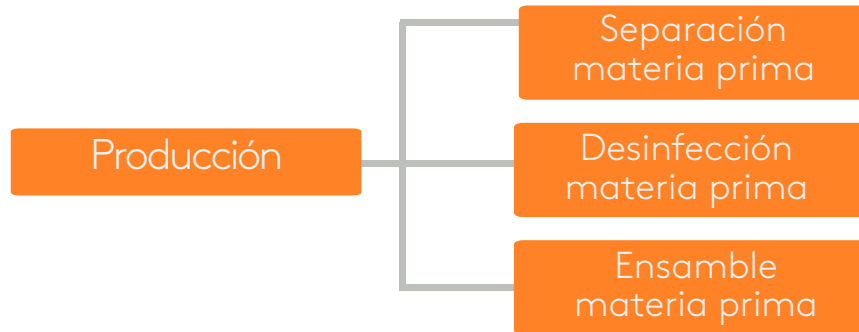


Figura 18. La departamentalización por procesos
Fuente: propia

Desde la dirección





Figura 18. Mercadeo
Fuente: shutterstock/406902424

Muy seguramente a lo largo de su proceso formativo los estudiantes de este curso han leído y escuchado sobre las múltiples teorías que han girado en torno a dos ejes fundamentales de la dirección, como lo son la motivación y el liderazgo. Esto no significa que las demás etapas, características o técnicas no sean relevantes, sino que la propuesta que se ha querido incorporar para este eje es que los estudiantes piensen, preparen y estructuren un programa de motivación concreto y claro para la empresa escogida en su proyecto y que al mismo tiempo determinen cuáles son las principales características que van a buscar, en los líderes que hagan parte de su equipo de manera inicial o el programa de capacitación y sensibilización que van a utilizar en su organización o grupo social para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

En este momento, le invitamos a realizar la lectura.



Lectura recomendada

Motivando a la gente.

Harvard Business Review.

Motivación: algunos de los autores principales de la administración han indicado que la motivación es consecuencia de una serie de pasos o sucesos que en últimas se generan para cubrir necesidades. Es decir, debe haber un motivo para realizar algo. Decir que la motivación es un motor, una excusa, una razón, para que las personas realicen una labor en *pro* del logro o de los objetivos es un acierto. Los líderes deben ser una influencia apropiada, clara, ordenada y ejemplarizante para que los colaboradores den lo mejor de sí y para que ellos surjan en la empresa.

Algunas de las teorías motivacionales que se han manejado a nivel histórico son:

- *Necesidades:* Abraham Maslow consideró que las personas tienen cinco necesidades que deben cubrirse una a una, para poder llegar a la otra y buscar la satisfacción. Fisiológicas de seguridad, de afiliación o reconocimiento, de autoestima y de autorrealización.
- *Las de motivación e higiene:* Frederick Herzberg indica que hay factores motivacionales sobre las cuales el ser humano interfiere y depende, es decir, aquellas de realización de la persona, de trabajo personal y de sus responsabilidades. Así mismo, hay factores de higiene, que, aunque no motivan al ser humano sí son necesarios para que las empresas puedan obtener todo el compromiso de los colaboradores hacia el logro de lo planeado y entre ellos están, la responsabilidad, la supervisión, el salario, etc.



Video

Con el fin de profundizar en aspectos de motivación los invitamos a realizar la actividad de aprendizaje.

Videopreguntas

Recordemos que los administradores deberán proporcionar la oportunidad de que las personas satisfagan sus necesidades y que surjan como profesionales en su oficio, pero que a su vez tengan comportamientos apropiados que aumenten su entrega y **empoderamiento** para con la empresa o grupo social.

En este sentido, se deben tener en cuenta tácticas de motivación (algunas sugeridas a continuación) que los estudiantes deberán analizar y aplicar específicamente de acuerdo a sus necesidades. Algunas de las tácticas que desde este módulo de aprendizaje sugerimos son:



Empoderamiento

Es un proceso donde la confianza de las personas aumenta a tal punto que logra aportar todo su conocimiento al grupo social al que pertenece, logrando que se delegue poder y puedan tomar decisiones.

1. Una comunicación clara, concreta y efectiva.
2. El conocimiento del equipo de trabajo con el que se cuenta.
3. Asignar correctamente a las personas en el puesto adecuado.
4. Tener un correcto esquema de reglamento de trabajo.
5. Incorporar líderes que produzcan confianza y que estén alineados a los valores y filosofía de la empresa.

Como se observa no corresponden a procesos difíciles de cumplir, sino datos y herramientas administrativas que van a permitir que se logren los objetivos motivacionales propuestos en la planeación. El propósito de esta parte temática es que los estudiantes realicen todo un proceso de interiorización, en cuanto a motivación, con las lecturas sugeridas e incorporen a su proyecto educativo un esquema apropiado de motivación que conste de un programa de capacitación, de sensibilización o de interiorización para indicar que lo que necesitan las organizaciones es un equipo motivado y no solamente capacitado. Esto debe presentarse como informe final con el acumulado de los entregables colaborativos del eje No. 2.

- *Liderazgo*: el liderazgo a través de los años se ha convertido en una herramienta fundamental para la dirección y para las empresas en general. Ahora en el siglo XXI este tema es pertinente y necesario en todos los niveles de la vida humana, no sólo en lo organizacional. El liderazgo es influenciado, según algunos estudios, por los rasgos de personalidad y esto significa que la personalidad de algunas personas logra que otras personas los sigan en el logro de lo propuesto.



Lectura recomendada

Lo que hacen los grandes líderes

Harvard Business Review

Los invitamos a ver este video que encierra lo que se requiere para ser un buen líder, de acuerdo a lo sugerido por este autor. Revísenlo.



Video

El Arte de la Posibilidad.

<https://vimeo.com/75519450>


No todas las personas que se han nombrado como autoridad en los cargos principales de la empresa, tienen características o capacidad de liderazgo. Los líderes, por ello, no solamente son aquellas personas con características de personalidad apropiadas para tal fin, sino aquellos que tienen conocimiento para poder ejercer los cargos directivos o aquellos cargos relevantes para el grupo social. Algunas de las características que se sugieren debe tener todo líder, son enunciadas a continuación:

| Competencias cualitativas | Conocimiento del entorno | Conocimiento de su equipo | Organización eficaz |
|--|---|---|---|
| Inteligencia, juicio y oratoria, estabilidad emocional o inteligencia emocional, perseverancia, capacidad para interactuar en sociedad y fácil adaptación. | Las decisiones deben basarse en un amplio conocimiento del contexto, mediante estudios y datos concretos. | Saber claramente cuál es el equipo con el que se va a trabajar es una buena decisión. Conocer sus problemas, necesidades, aspiraciones. | Contar con sistemas de control eficaces, una excelente comunicación y una selección de personal correcta. |


Tabla 4. características del líder del siglo XXI
Fuente: propia

Lo anterior no significa que el líder no debe poseer otras características para su correcto desempeño, sino que se han enmarcado en estos aspectos que son los que considera este autor, son los mínimos a tener en cuenta, para que todo sea un éxito.


Chiavenato (2004), indica que el liderazgo es la influencia que puede lograr una persona en otras personas, con el fin de que ellos ejecuten lo que se ha pedido hagan, en términos de coacción (impuesto), de presión (amenaza), de sugestión (proposición), de emulación (imitación) o de persuasión (inducción para hacer cambiar el pensamiento sobre un tema). Los esquemas clásicos de liderazgo se fundamentan en explicar que hay liderazgo **autocrático**, **democrático** y **liberal** y esto significa que aunque se hablaba de liderazgo, algunos de estos estilos no corresponden a lo que se espera se analice sobre liderazgo en el siglo XXI, sino más bien, unos estilos de autoridad para ejercer control en las empresas de otros siglos.



Autocrático
Líder dominante que no tiene en cuenta a sus colaboradores en ningún proceso.



Democrático
Líder que incorpora al equipo en sus decisiones.



Liberal
Líder que tiene participación mínima en las decisiones grupales o individuales.



Figura 19. Liderazgo
Fuente:shutterstock/637157317

Lo que se propone como liderazgo (luego de la revisión del video propuesto) es que donde exista una persona que logre que su equipo lo reconozca no sólo por su autoridad, sino porque valoran sus conocimientos, sus cualidades, sus competencias a tal punto de ser un colaborador confiable. Los líderes deben fomentar aptitudes y crear equipos de trabajo triunfadores. Un líder debe contener características de alto nivel y conocimientos tecnológicos de vanguardia, conocimientos en gestión de alto impacto, un buen manejo de las emociones y el mejor equipo a su lado.

El Coaching: Ramírez (2010), indica que el coaching es la responsabilidad que tienen los altos directivos para incrementar las capacidades, inculcar valores, suministrar conocimiento y mejorar el comportamiento de los colaboradores, además de crear un equipo conjunto que trabaje en aras de conseguir lo planeado.



¡Reflexionemos!

¿Consideran que el Coaching es un estilo de liderazgo o una herramienta para ejercerlo?

El Mentoring: es cuando los directivos encaminan a sus colaboradores a desarrollar potencialidades, con el acompañamiento y la conversación, logrando iniciativa, lealtad y confianza, de tal forma que haya amor por la empresa o grupo social al cual se pertenece.

Las dos propuestas de dirección moderna ayudarán a que la empresa sea más eficiente, permitiendo el crecimiento de los colaboradores, de tal forma que se logren mejorar las competencias de las personas, mejorando su desempeño, despertando deseos por ascender en conocimiento, mejorando el ambiente de trabajo y desarrollando lealtad y sentido de pertenencia. Para este autor eso es liderazgo.



Instrucción

Para afianzar los conocimientos sobre este tema apasionante, los invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje 2.

El control nuevamente

Como se ha observado a través de los distintos ejes de aprendizaje y en el caso del presente, existen diferentes técnicas y herramientas para ejercer control. De hecho, las técnicas que hemos observado en planeación, cualitativas, cuantitativas o por áreas funcionales son las mismas que se usan para la etapa de control, pero desde el punto de vista de la verificación, de la revisión y de la corrección.

Por lo anterior, para terminar con esta propuesta, vamos a hacer referencia a una de las preguntas que se hicieron al hablar de planeación estratégica: ¿Cómo medir el logro de lo propuesto? Esa pregunta permite identificar la necesidad de incorporar a los estudiantes en un esquema de auditoría estratégica donde se revise todo lo planeado y se compare con los resultados. Para lo anterior se toman como referencia los objetivos, los planes de acción y los presupuestos, para poder definir unos índices que van a permitir medir el desempeño del grupo social.

A continuación, indicaremos algunas sugerencias para crear o formular un esquema generalizado que permita cumplir con lo anteriormente indicado. No se trata de profundizar en los indicadores de gestión, ya que es un asunto de un escenario más avanzado temáticamente, sino de crear un marco de referencia para este sentido:

- ¿Cuál es el modelo a utilizar? Un sistema de estas características, es aquel que reúne los indicadores que considere la empresa debe utilizar, como resultado del proceso de planeación estratégica, que permite evaluar la estrategia, los objetivos, las acciones y el desempeño, para determinar cómo se encuentra la empresa frente a lo indicado.
- ¿Qué contiene el modelo? No sólo deben incluirse los objetivos definidos sino también los indicadores (variables cuantitativas o cualitativas que van a auditarse), los índices (relación cuantitativa entre los objetivos, los estándares y los resultados logrados) y los estándares (son las metas que se espera se alcancen).

Se deben tener en cuenta aspectos importantes para definir los indicadores de gestión:

- El procedimiento requerido para expresar matemáticamente el indicador debe ser claro.
- Debió definirse con anterioridad las especificaciones del producto o servicio que los clientes esperan obtener.
- Los indicadores deben contener únicamente aquel aspecto que desea medir y no otro, y expresarse en cantidad numérica o porcentual.
- Deben expresarse los patrones de comparación, que no son otra cosa que aquellos criterios sobre los cuales se va a ejercer la comparación.
- Tener claridad en los mecanismos de interpretación y la forma como se puede graficar para su mayor entendimiento.
- Determinar con claridad la frecuencia en que se medirá el objeto.
- Indicar también de donde surge la información y quienes son los responsables por generarla.

Algunos elementos de clasificación de los indicadores son:

- Indicadores gerenciales: aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo, como los indicadores financieros.
- Impulsores: aquellos que miden resultados de objetivos a largo plazo, como por ejemplo los que miden el desempeño relacionado con clientes, con la productividad o la generación de conocimiento.

Veamos ahora un modelo que podría aplicarse a todos los proyectos de las empresas y de los académicos:

Un modelo integral de analizar todas las variables que tiene la empresa o grupo social, debe incorporar variables de causa efecto entre ellas y lo más importante debe involucrar a la gran mayoría de personas que intervienen en el proceso a medir. El modelo debe mirarse desde las perspectivas que la empresa u organización considere influyen radicalmente en sus procesos, acá se sugieren algunas de ellas:

| Nombre | Característica | Indicadores |
|--------------------------------------|---|---|
| Perspectiva del entorno | Variables económicas, políticas, sociales y de cultura que afecten el negocio. | IPC, tasa de interés, inflación, entre otros. |
| Perspectiva de la competencia | Comportamiento de la industria, comportamiento del sector. | Barreras de entrada, Poder de negociación, entre otros. |
| Perspectiva financiera | Rentabilidad, costos, capital. | Liquidez, endeudamiento, pasivo/patrimonio, entre otros. |
| Perspectiva del mercado | Clientes, comercialización. | Participación en el mercado, penetración de marca, satisfacción de clientes, entre otros. |
| Perspectiva interna | Eficiencia y eficacia en los procesos internos que le dan valor agregado a la compañía. | Logística, proveedores, entregas, almacenamiento, entre otros. |
| Perspectiva intelectual | Procesos de innovación y capacitación continua. | Participación, capacitación, creatividad. |
| Perspectiva social | Responsabilidades con la sociedad y sus grupos de interés. | Empleos directos, bienestar a la comunidad, aporte social, entre otros. |

Tabla 5. Algunas perspectivas e indicadores de un modelo de gestión
Fuente: propia a partir de Serna (2014)

¿Y cómo gestiono lo encontrado? Se sugiere construir un cuadro de mando para toda la empresa, para las áreas funcionales, para los procesos y personas. Dentro de la PE, las organizaciones definen cual es la ponderación de importancia que va a dar a cada una de las perspectivas enunciadas, para luego desplegar esos indicadores teniendo en cuenta ese orden de importancia y lograr ejecutar los planes de acción que permita hacer un seguimiento de control del modelo. Se debe definir una ruta de trabajo para cada una de las perspectivas, las tácticas a utilizar, los estándares, las actividades, las fechas de medición y los responsables. Lo anterior se plasma en una matriz que permita ejercer control a todo el proceso.

| Matriz para el seguimiento de indicadores | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Perspectiva | | | |
| Indicador | | | |
| Índice | | | |
| | 1ª. Revisión | 2ª. Revisión | 3ª. Revisión |
| Plan | | | |
| Ejecutado | | | |
| Revisado | | | |

Tabla 6. Ejemplo de matriz para el seguimiento de indicadores
Fuente: propia a partir de Serna (2014)

Así pues, con este resumen de lo que es un modelo de gestión se busca que los estudiantes incorporen a su proyecto un esquema que permita medir todos los aspectos que se han revisado en los ejes anteriores, pero que han determinado incluir en su empresa o grupo social escogidos.



Instrucción

Para finalizar le invitamos a realizar la actividad evaluativa del eje.

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

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

Harvard Business Review. (2004). Lo que hacen los grandes líderes. Recuperado de <https://es.slideshare.net/dobleDroman/lo-que-hacen-los-grandes-lideres>

Harvard Business Review. (2003). Motivando a la Gente. Recuperado de <http://www.kambio.cl/media/2012/12/Motivando-a-la-gente-Harvard.pdf>

Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2005). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid: Pearsprn Prentice Hall.

Huayta, M. [Mauricio Huayta]. (2014, octubre 7). Tú actitud es el aroma de tu corazón - Da lo mejor de ti [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/47A26JJv6JU>

Galleguillos, R [RaúlGalleguillos]. (2013). Liderazgo: el arte de la posibilidad [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/75519450>

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

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

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.