

ORGANIZACIONES



A) ORGANIZACIONES

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

DEFINICION DE ORGANIZACION

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas.

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
- Para obtener un objetivo común.

En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales,

organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

Organización Formal

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Organizaciones Sociales

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Pueden distinguirse dos etapas principales:

1. La estructuración o construcción del mismo.
2. Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa debe analizarse los elementos que la forman:

- Recursos Humanos.

Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

- Recursos Materiales.

Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.

- Recursos Técnicos.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.



Actividades de Autoevaluación

1. Exponga con sus palabras el concepto de Organización y dé sus principales características.
2. Dé ejemplos de cada tipo de organización (formales, sociales, etc.)
3. Para usted: un consorcio es una organización? Justifique.

**ORGANIZACIONES
VS. SISTEMAS**

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Existen dos tipos de sistemas:



- Sistema Abierto:

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus

relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a. Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b. Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados
- c. Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d. Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.



- Sistema Cerrado:

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

- No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.
- Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.
- La Organización como sistema abierto es antigua.

COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificulta las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

CARACTERISTICAS

1. Complejidad:

Existen organizaciones altas y bajas.
Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2. Anonimato:

Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3. Rutina estandarizada:

Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4. Estructura especializada no oficiales:

Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaces que las estructuras formales.

5. Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones:

Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6. Tamaño:

Va depender del número de participantes y dependencias.



Actividades de Autoevaluación

1. Explique la relación entre organización y sistema. Dé ejemplos de cada concepto.
 2. Cuál es la importancia y las características de las organizaciones.
-



SISTEMA DE ORGANIZACIÓN. DEFINICION

Combinación de funciones y autoridad por la que se manifiesta la estructura organizativa.

El estudio será considerado a partir de 5 puntos de vistas, teniendo como base a autores como:

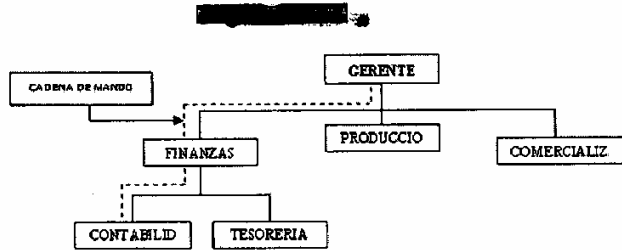
- David Hampton
- Horold Koontz y Cyril O'Donell
- Idalberto Chiavenato
- James Stoney y Edward Freeman
- Busrt Scalarn

DAVID HAMPTON

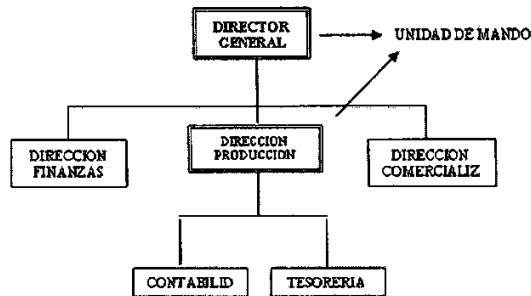
Considera la coordinación como porte de la función de organización, donde coordinación es aportar integralmente a las unidades especiales con el apoyo de todos sus componentes; A partir de esto surgen los tipos de autoridades:



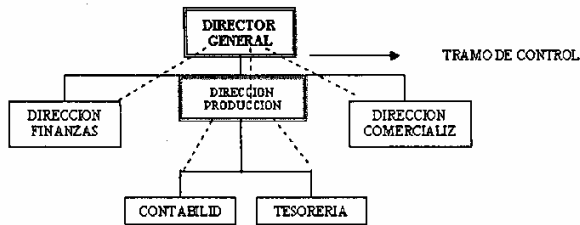
1. **JERARQUÍA DE AUTORIDAD.** La Organización delinea su estructura organizativa a partir de lo que es autoridad (superior) que tiene la potestad de determinar las actividades del subordinado, estos asignados a su cargo para cumplir con los objetivos organizacionales. Hampton señala tres principios prevalecientes:
 - a. **Cadena de mando.** Cumplimiento en línea de las órdenes de trabajo. La desventaja es la comunicación lenta y el retraso en la toma de decisiones operativas oportunas.



- b. **Unidad de mando.** La orden será designada solo por el inmediato superior no existiendo dualidad de mando. La inconveniencia consiste en una orden no eficaz para la operación de trabajo.



- c. **Tramo de control.** Supervisión, extensión de control de un superior sobre sus subordinados.



2. **STAFF. (lineal)** Asiste a las funciones básicas de manera indirecta. Son funciones secundarias que contribuyen lateralmente a los objetivos de la

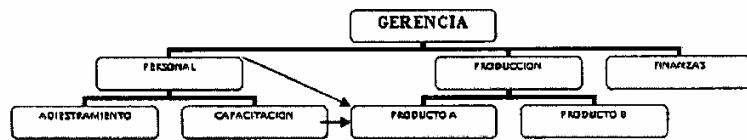
Organización. Son considerados especialistas; dota de conocimiento de manera coyuntural a las funciones principales.

Según Hampton entre las funciones que tiene a su cargo la autoridad STAFF son:

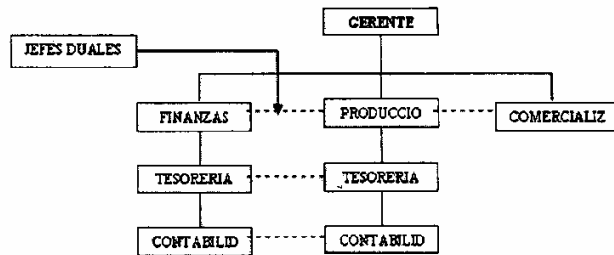
- a. **Servicio**, su tarea es prestar su conocimiento especializado.
- b. **Consejo**, sugiere a la toma de decisiones.
- c. **Vigilancia**, supervisa las actividades sugeridas.
- d. **Control**, brinda control en sus sugerencias.



3. **AUTORIDAD FUNCIONAL.** Unidad central de staff que integra especialistas. A partir de su estructuración también se considera los respectivos departamentos funcionales.

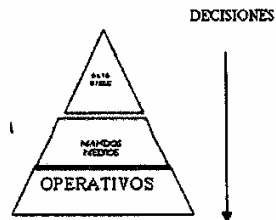


4. **ORGANIZACIÓN MATRICIAL.** Es estructura a partir de doble dimensión, una es por producto y otra por función. Autoridad dual, el subordinado tiene dos jefes (bidimensional)





1. **AUTORIDAD LINEAL.** Se ejerce a partir de una autoridad, delegación de áreas funcionales.
 - a. Cadena de mando.
 - b. Unidad de Mando.
 - c. **Principio escalar**, los niveles más altos toman las decisiones y los niveles mas bajos realizan las operaciones.



- d. **Principio de gradación**, gradación de niveles de autoridad y responsabilidad según se va descendiendo de la estructura. Donde los mandos de Alta dirección deben fortalecer las habilidades conceptuales amplias, asertivas de tópicos administrativos degradándose a medida se desciende en la estructura a niveles de conocimientos más operativos y prácticos.



- ██████████
2. **STAFF**, Relaciones consultivas, agrupaciones especializadas auxiliares a las funciones principales de la organización en sí.



3. **AUTORIDAD FUNCIONAL**. Este tipo de autoridad delega responsabilidad a un individuo departamento a través de procesos prácticos que son considerados como necesario para el funcionamiento ininterrumpido de la gestión, estableciendo políticas que coadyuven al hecho de contar con servicio de quienes conocen más acerca de un determinado problema que puede devenir en el curso normal de las actividades organizacionales. Por tanto, la autoridad funcional en pocas palabras se encarga del personal distinto del propio en situación que ameriten su presencia.

En caso de que la autoridad staff se encuentre en situación de autoridad funcional, delega a otros departamentos de manera directa y en ocasiones determina procesos a seguirse para concretizar la continuidad de las actividades, no así para los oficios que son netamente operativos y resueltos por la autoridad de línea como simple colaboración de trabajo

En caso de encontrarse como staff PURO brinda consejos en asuntos especializados.

DAIBERTO CHAVENATO. Considera 3 tipos de organización.



1. **ORGANIZACIÓN LINEAL**. Estructura mas simple, existe una jerarquización de autoridad donde los subordinados obedecen al superior y las líneas de comunicación son únicas y directas.

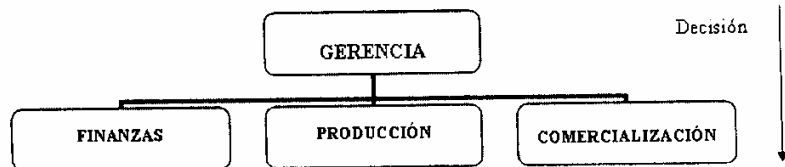
Este tipo de organización se compone de funciones primarias de primer lugar en su fundamento esencialmente, además de conllevar en sí la responsabilidad organizacional que se le atribuye a su cargo.

Entre los principios tenemos:

- a. **Unidad de mando**.
- b. **Comunicación formal**. Deviene de la organización formal, por cuanto la información sigue un curso en el que los subordinados transmiten al superior inmediato, respetando la unidad de mando.
- c. **Centralización de decisiones**. Las decisiones las toma la alta dirección, se encarga de recabar por medio de un sistema de información y a través de comunicación formal, las actividades que deberán ser dilucidadas por medio

de planes, políticas, procedimientos o programas que trasciendan por toda la Organización.

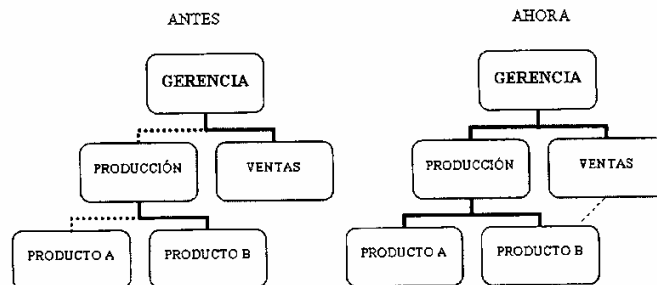
d. **Aspecto piramidal.**



1. **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.** Se caracteriza por el principio de especialización; es decir, la diferencia de actividades y funciones que son inherentes a cada uno de los actores de la Organización.

Trasciende con mayor énfasis con el germen de staff. Cuando el negocio crece los órganos especializados tienden a propiciar innovaciones rápidas, ya que solamente se encargan de controlar sus actividades de especialización.

La autoridad funcional, fue considerada por Frederick Taylor en el estudio de la Administración científica. Taylor vio inconveniente usar la cadena de mando para aleccionar con servicios de asesoramiento a quienes necesitan resolver su problema con urgencia, por tanto él sugirió evitar los pasos intermedios en la cadena de mando, haciendo que el especialista que asesora sea quien delegue, en tanto que el jefe se encargue de los asuntos de línea.



2. **ORGANIZACIÓN LINEAL – FUNCIONAL.** Combina en su esquema la autoridad lineal y la autoridad funcional. Es por eso, que también recibe el nombre de jerárquico-consultivo.

La organización lineal tiene como una de sus ventajas de elevar las eficiencia por medio de un orden prescrito, la organización funcional su

principal ventaja es atender los asuntos de planificación proponiendo modelos para la consecución de estos.

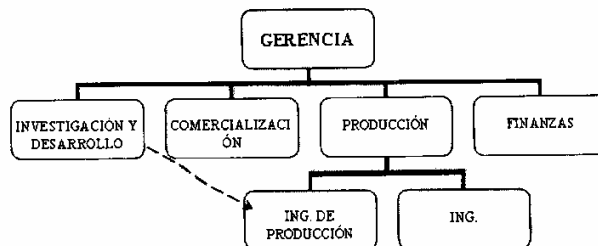
Según Schamhorst a que la autoridad funcional apoya en la planificación por medio de consejos y recomendaciones y la autoridad de línea ejecuta las actividades propuestas en dirección a los objetivos que la organización se ha propuesto.

JAMES STONER & EDWARD FREEMAN

Estos autores nos hablan de:



1. **AUTORIDAD DE LÍNEA.** Responsable de las unidades básicas de la E., además de ser responsable directa de las metas que se desean conseguir en la Organización. Encargada de la cadena de mando principalmente.
2. **AUTORIDAD STAFF.** Proporcionan servicios de asesoramiento al personal de línea de manera especializada.
3. **AUTORIDAD FUNCIONAL.** Derecho de controlar las actividades de otros departamentos, su responsabilidad se especifican con mayor grado en condiciones de staff. (especialistas)



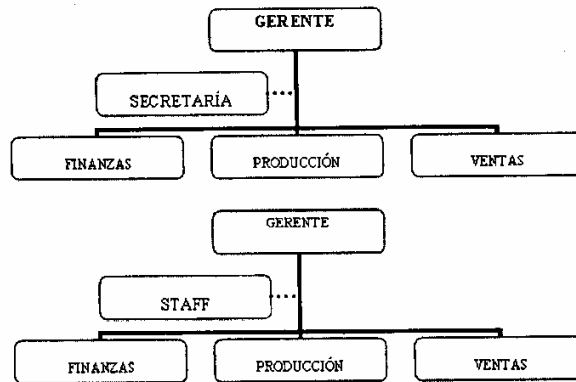
La aplicación de este tipo de autoridad debe ser uniforme en los conocimientos especializados. Su relación es parecida a la organización matricial.

4. **ORGANIZACIÓN MATRICIAL.** Autoridad dual. De manera que la cadena de mando se vuelve funcional (productos/servicio) y departamentalización por funciones.

BURT SCALAN. Más énfasis en Staff

Personal asesor que se integra a la estructura organizacional para revelar las actividades fundamentales que se van atiborrando por la extensión de tareas. Principales actividades:

- reúne y analiza la información de su área para la respectiva sugerencia a la Toma de Decisiones.
- Asiste y crea políticas para servir a la dirección a conseguir sus metas eficaz y eficientemente. Categorías de Staff:
 - a. Personal. Brinda asistencia a la línea, pero no necesariamente posee conocimiento especializado (asistencia general) (secretaria)



- b. Especializado. Asistencia especializada, productivo (existe transformación), el más importante es el asesor funcional:
- c. Asesor funcional. Posee la libertad de ejercer autoridad directa en una fase de operación de un gerente en particular. Puede dirigir directamente sin antes consultar al supervisor inmediato del proceso, en todos los casos que se amerite su presencia.

VARIABLES	SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN		
	Lineal	Staff	Funcional
Jerarquía	Rígida	Flexible	Sirve a otros en momentos precisos
Tramo de control	Único	Variable	Variable
Especialización	Poca	Expertos	Especialistas

Combinación Organización Matricial



PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES

Son instrumentos necesarios para definir y controlar la eficiencia de una organización.



¿Que es un principio? Es un enunciado de carácter general sobre las observaciones y las relaciones existentes en determinados fenómenos.

El principio pretende guiar u observa sobre cómo se va a dirigir una organización.



CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

1. **Principios de definición.** Se refiere a que la estructura organizativa debe estar claramente definida en sus elementos constitutivos y en los aspectos que lo son propios; los cuales deben ser de conocimiento de todos los participantes.
2. **Unidad de Mando.** Si se presentan contradicciones entre las órdenes o normas dadas por dos personas debe haber una sola autoridad que diga la última palabra a la que el subordinado debe obedecer bajo pena de sanciones disciplinarias.
3. **Unidad de Dirección.** Al estructurar la organización en su conjunto y también cada unidad de la misma es necesario adoptar idénticas soluciones

cuando nos encontramos en las mismas situaciones y en presencia de condiciones idénticas (criterio único)

4. **Autoridad y Responsabilidad.** Ambos deben ser equivalentes para cada puesto, lo que significa que nadie está obligado a responder a aquello que no tiene la autorización de hacer y a la vez que ninguna persona puede recibir autoridad sin quedar obligado a rendir cuentas de su ejercicio (ser responsable)
5. **Extensión de Control.** Existe un límite a la extensión de un control que un jefe puede ejercitar y esté en función del número de personas que permitan al jefe en condiciones normales controlar.
6. **Homogeneidad de Tareas.** Las tareas asignadas a los miembros de la organización deben tener un contenido lo más homogéneo posible; este criterio o principio nace que cada persona o unidad ejerza una función y a la vez de un solo jefe ambas deben ser análogas.
7. **Localización de la Autoridad.** La autoridad que toma las decisiones está localizada en los puntos de la estructura organizativa más aptos para obtener la máxima eficiencia, capacidad y competencia.
8. **Presencia de la Autoridad.** Destaca qué ocurrirá cuando se constituye o se estudia una estructura empresarial, es necesario diferenciar quien debe ejercer provisionalmente la autoridad propia de un puesto en caso de ausencia del titular con el propósito de garantizar la continuidad en ejercicio de la autoridad.
9. **Gradación de la Autoridad.** La amplitud y el contenido de la autoridad atribuida a los distintos puntos de la estructura decrecen cuando más alejados están dichos puestos del vértice de la pirámide organizacional y cuando más cercanos están a la base. Esta es una característica común de la organización cuando se hace un crecimiento vertical de la actividad hacer desarrollada (hacia abajo) y de la actividad total a desarrollar.
10. **Equilibrio.** Implica la búsqueda y el mantenimiento de una relación racionalmente armónica entre el desarrollo horizontal y vertical de la estructura; entre dimensión y características de las unidades, entre amplitud y contenido de los puestos de trabajo.



Actividades de Autoevaluación

1. Exponga con sus palabras los siguientes conceptos:
 - a) Unidad de mando
 - b) Unidad de control

-
- c) Cadena de mando
 - d) División del trabajo
 - e) Staff

2. Diseñe el organigrama de las siguientes organizaciones;

- a) Un laboratorio
- b) Una escuela
- c) Un consorcio

1. Realice un esquema comparativo de los Sistemas de Organización según diferentes autores.



TAREA DE RECAPITULACIÓN



¿QUE APRENDIMOS EN ESTA UNIDAD?

Lo que el alumno debió incorporar, luego de la lectura de esta unidad, son los siguientes conceptos:

- Tipos de organización y características.
- Principios que rigen las organizaciones.
- Organizaciones versus sistemas. La complejidad de las organizaciones.
- Partes de una estructura organizacional.
- Manejo de los conceptos de: staff, unidad de mando, unidad de control, relaciones organizacionales, etc.
- Conceptos de organización según el enfoque de diferentes autores.



BIBLIOGRAFIA

- 1 Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial MacGraw-Hill, 2002.
2. Volpentesta, Jorge R. Sistemas Administrativos y Sistemas de Información. Osmar D. Buyatti. Librería Editorial, 2006.
3. Punitore, José Luis. Sistemas Administrativos y Control Interno. Osmar D. Buyatti. Librería Editorial, 2006.

UNIDAD II -

CONCEPTOS BASICOS: ADMINISTRACION - CONTROL



Módulo I: Administración



INTRODUCCION

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la histórica de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo.

Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.



DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

DEFINICION ETIMOLÓGICA


La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.


La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.


DIFERENTES CONCEPTOS DE ADMINISTRACION





V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".


 **Guzmán Valdivia I:** "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".


 **E. F. L. Brech:** "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".


 **J. D. Mooney:** "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

 **Peterson and Plowman:** "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

 **Koontz and O'Donnell:** consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

 **G. P. Terry:** "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

 **F. Tannenbaum:** "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de; fin de la empresa".

 **Henry Fayol** (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

UNIDAD II -

CONCEPTOS BASICOS: ADMINISTRACION - CONTROL



Módulo I: Administración

INTRODUCCION

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la histórica de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principio del siglo.

Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.



DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

DEFINICION ETIMOLÓGICA


La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.


DIFERENTES CONCEPTOS DE ADMINISTRACION




V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".




Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".




E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".




J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".




Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".




Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".




G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".




F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de; fin de la empresa".




Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".



F. Morstein Marx la concibe como : “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.



F.M. Fernández Escalante: “Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes”.



A. Reyes Ponce: “Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son validas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

“Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.



Cuestiones a tener en cuenta:

- ✚ La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- ✚ Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.

- ✿ La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- ✿ La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.



ADMINISTRACION: CIENCIA - TECNICA - ARTE

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, fundamentados con teorías ya comprobadas.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías que permiten utilizar la habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objeto	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Habilidad. Expresión.
Método	Investigación. Observación. Experimentación. Encuestas.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.



IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.



El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.



La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.



Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- ⚡ La administración se aplica a todo tipo de Empresa
- ⚡ El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- ⚡ Una adecuada administración eleva la productividad
- ⚡ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ⚡ En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- ⚡ En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración



CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea éste implícito o enunciado específicamente. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.



Actividades de Autoevaluación

4. Exponga con sus palabras el concepto de Administración y dé sus principales características.
5. Evalúe la importancia de la administración en la práctica profesional.

Módulo II: Control de gestión.



INTRODUCCIÓN

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.



Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el

propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.



Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.



DEFINICION DE CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.



El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- ✦ **Henry Fayol:** El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- ✦ **Robert B. Buchele:** El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- ✦ **George R. Terry:** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- ✦ **Buró K. Scanlan:** El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- ✦ **Robert C. Appleby:** La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

- [REDACTED]**
- ✦ **Robert Eckles**, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
 - ✦ **Harold Koontz y Ciril O'Donell**: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
 - ✦ **Chiavenato**: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.



La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la **función administrativa** que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los **medios de regulación** utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la **función restrictiva** de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- ✓ Comprobar o verificar;
- ✓ Regular;
- ✓ Comparar con un patrón;
- ✓ Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- ✓ Frenar o impedir.



Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.



IMPORTANCIA DEL CONTROL

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- [REDACTED]
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.



TAREA DE INVESTIGACIÓN

Investigue y explique sintéticamente respecto de las diferentes técnicas de control que existen.



EL CONTROL DE GESTIÓN



Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.



Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.



El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.



Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.



FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN

- **Informar:** es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cual es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización. La respuesta a las siguientes preguntas tienden a resolver problemas de estructura:
¿Qué información se necesita?
¿Dónde se almacena?
¿De quién y a quién va?
¿Cómo valorarla?
¿Cómo suplantarla?
- **Coordinar:** Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.



EL CONTROL ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO

El control social corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la

propia sociedad. Hemos visto que las organizaciones sociales, y también las empresas, ejercen poder o control sobre las personas. El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento.



El control social puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser prescriptivos o restrictivos. Son prescriptivos cuando especifican lo que las personas deben hacer; son restrictivos cuando especifican algo que las personas no deben hacer.



Entre los principios de la organización se establece dicha normalización o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridad-responsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona).



La organización como tal ha tenido muchas acepciones y se ha trazado a través de muchas teorías, una de ellas, y muy nombrada, por cierto, es la teoría burocrática de Max Weber. Esta teoría "privilegia la estructura organizacional como medio de garantizar que todo suceda de acuerdo con lo establecido previamente, es la estructura burocrática. Ante todo, la estructura burocrática significa control; en todo sentido. La burocracia está asentada en normas y reglamentos para asegurar la disciplina. Para esto, la burocracia acentúa la formalización. Todo debe hacerse por escrito, para que pueda ser debidamente documentado.

Además, la burocracia reposa en una jerarquía de autoridad, para que el mando pueda conducirse mejor y para que sea más seguro el control, ya que la especialización resultante de la división del trabajo exige coordinación. Esta especialización hace que la burocracia seleccione sus participantes de acuerdo con su calificación y competencia profesional, promoviéndolos a medida que sus habilidades se van desarrollando.

La intensa división del trabajo y la especialización conducen a la impersonalidad en el ejercicio de la autoridad, el cual está íntimamente ligado al sistema de normas y reglamentos capaz de garantizarlo en todos los niveles de la jerarquía. Cuando esas características burocráticas, el aumento de las normas y reglamentos, la formalización, la rígida jerarquía de autoridad, la división del trabajo y la consiguiente especialización, la selección y promoción del personal con base en la competencia técnica y profesional, la impersonalidad en el tratamiento de las personas- se vuelven muy acentuadas, la sensación de burocratización tiende a asfixiar a las personas y a limitar su comportamiento dentro de esquemas muy rígidos.

Esto produce la despersonalización de las relaciones, la interiorización de las reglas y de los reglamentos en la manera de pensar, y la alienación gradual respecto al trabajo. La apatía, el desinterés y el distanciamiento pasan a ser las características del comportamiento de las personas en las empresas que tienen exagerada burocratización.

CONCLUSIONES



El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.



El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.



La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes: Y Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.



Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo clasificarse en: Control Preliminar, Control concurrente, Control posterior



El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.



La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las

medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.



El Sistema de Control de Gestión es en términos sencillos definir: quién, cómo y cuándo, aplicará las estrategias de control y evaluará los Factores Críticos de Éxito de la organización (FCE), además de quién tomará y ejecutará las decisiones correctivas en los diferentes niveles de la entidad.



Actividades de Autoevaluación

1. Explique para qué se aplica la función de Control en una organización.
 2. ¿Cómo aplicaría esta función en un Consorcio?
 3. Emita sus reflexiones respecto del Control desde el punto de vista humano en una organización.
 4. Investigue a cerca del denominado Cuadro de Mando
-



TAREA DE RECAPITULACIÓN



¿QUE APRENDIMOS EN ESTA UNIDAD?

Lo que el alumno debió incorporar, luego de la lectura de esta unidad, son los siguientes conceptos:

- Concepto de control como función de todo proceso administrativo.
- La importancia del control.
- Los tipos de control que existen y su aplicación en la labor profesional.
- Las herramientas y técnicas de control.
- Los condicionantes que existen e influyen en el control de gestión.
- El concepto y aplicación del "Cuadro de Mando".
- Cuáles son los fines del control de gestión.



LINKS UTILES

- 1 Errepar - Administración: www.errepar.com.ar
- 2 Consejo Profesional Ciencias Económicas: www.consejo.org.ar