

**MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE BIENESTAR
SOCIAL Y SERVICIOS SOCIALES**

IV. GESTIÓN

Tema 47
La Función Directiva.

Gustavo A. Vargas.

Introducción

La “Escuela Clásica” de la Gestión

Las “Nuevas Escuelas” y “Otros Enfoques” de la Gestión

La “Escuela del Comportamiento”

La “Escuela de las Ciencias de la Gestión”

Los “Grandes Enfoques” Contemporáneos

El Enfoque de Sistemas

El Enfoque de Contingencia

La Gestión de las Organizaciones Contemporáneas

Desafíos, Desempeño y Habilidades de Gestión

Indicadores del Desempeño de Gestión

Eficiencia, Efectividad

Los “Niveles” de Gestión

Gestión Directiva, o Ejecutiva

Mando Medio

Mando de Línea, o Supervisión

Las “Habilidades” de Gestión

Habilidades Técnicas

Habilidades Interpersonales

Habilidades Conceptuales

Funciones Principales de la Gestión

Planificación

Etapas de la Planificación

Horizontes de la Planificación

Planificación de Largo, Medio y Corto Plazos

Objetivos de y Barreras para la Planificación

Tipos de Planes y Modalidades de Planificación

Organización

Desarrollo del Diseño Organizacional

Orientación a los Procesos

Las “Mónadas” Organizacionales

Agrupamiento y Construcción Organizacional

Cambio y Reorganización

Ejecución / Dirección

El Eje Técnico/Tecnológico

El Eje Social/de Comportamiento.

Control

Modos y Puntos de Control

Controles Preliminares, Concurrentes y Posteriores

Estrategias de Control Organizacional

Controles Burocráticos, Económicos, Personales y Culturales

Comentarios de Cierre

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

“Management is what good managers do under a given circumstance. All else is just mismanagement”

(Gestión es aquello que los buenos gerentes hacen en una circunstancia específica. Todo lo demás es simplemente mala gestión)

Peter Drucker

I. INTRODUCCIÓN

Como lo indica Peter Drucker en la cita indicada más arriba, la gestión adecuada de las organizaciones es un tema y un desafío para la acción, los que han existido desde tiempos remotos. Desde las primitivas bandas de cazadores paleolíticos al gobierno de las primeras ciudades-estado de Mesopotamia y a la dirección de las grandes empresas industriales y postindustriales, las responsabilidades de la gestión (y, por ende, de los directivos) han permanecido esencialmente las mismas a través del tiempo. Pero para conocer en qué consisten estas responsabilidades debe inquirirse primero qué es aquello que los directivos hacen. Una breve lista indicativa de estas actividades en una organización contemporánea típica podría ser:

- ▶ *desarrollar presupuestos de ventas,*
- ▶ *contratar a nuevo personal,*
- ▶ *evaluar y premiar (o no) el desempeño de subordinados,*
- ▶ *eliminar disputas y enfrentamientos laborales,*
- ▶ *establecer cronogramas de trabajos,*
- ▶ *corregir demoras en entregas de proveedores,*
- ▶ *elaborar presupuestos de inversión,*
- ▶ *mantener relaciones con entes gubernamentales,*
- ▶ *atender reclamos e incidencias de clientes,*
- ▶ *mediar conflictos entre colegas, departamentos y/o organizaciones,*
- ▶ *asignar prioridades a clientes, tareas y/o personal,*
- ▶ *lidiar con emergencias y situaciones inesperadas, etc., etc.*

Aunque esta lista podría extenderse mucho más, de las actividades indicadas se puede deducir que las responsabilidades esenciales de los directivos son:

- a. Toma de Decisiones, y**
- b. Resolución de Problemas.**

A su vez, estas responsabilidades, ejemplificadas en la *Figura 1*:

- a. se llevan a cabo dentro de un *entorno específico*,
- b. están dirigidas a alcanzar *objetivos determinados*,
- c. coordinan el uso adecuado de los *recursos* disponibles,
- d. operan por medio de *grupos de personas*.

En una sociedad relativamente simple (i.e. nobles, sacerdotes, artesanos, agricultores) basada en uno o en pocos recursos (i.e. caza y recolección; agricultura), la dirección de las organizaciones (o de grupos de individuos) es relativamente sencilla, pues la disponibilidad de recursos naturales establece el entorno de referencia y los ciclos de la naturaleza fijan los ritmos, las secuencias y las prioridades de las actividades.

El advenimiento de la Revolución Industrial (de 1770 en adelante) desvinculó las actividades de un gran número de organizaciones de los ciclos naturales (i.e. se puede producir acero tanto en verano como en invierno), rompió los límites impuestos por el entorno físico próximo (i.e. la generación de energía ya no depende del agua, de los vientos, y/o de los animales de tiro), y cambió la unidad productiva básica (i.e. los equipos de trabajadores industriales en lugar la familia campesina extendida). Esta liberación de las restricciones tradicionales trajo consigo un enorme incremento en el tamaño y complejidad de las organizaciones, lo que provocó a su vez la necesidad de un nuevo tipo de profesional con los conocimientos y las habilidades necesarias para dirigir estas nuevas organizaciones no tradicionales.

La necesidad del “management”, o de la “gestión” como una disciplina específica del conocimiento humano quedó firmemente establecida a partir de los cambios económicos y sociales desencadenados por la Revolución Industrial. Esta necesidad, sin embargo, no se agota ni se ha agotado en la gestión de las empresas industriales, sino que se ha extendido cada vez más a

las empresas de servicios y a las administraciones gubernamentales, a su vez profundamente afectadas por la naturaleza de las sociedades industrializadas, postindustriales y/o en proceso de industrialización.

1. La “Escuela Clásica” de la Gestión

Los orígenes del pensamiento gerencial contemporáneo se remontan a dos personas: Frederick Taylor, y Henri Fayol. Sus ideas y contribuciones intelectuales constituyen lo que hoy se conoce como la “escuela clásica” de la gestión, aunque Taylor y Fayol no fueron los únicos que contribuyeron a esta escuela. El término de “escuela clásica” no conlleva una implicación de obsolescencia o de irrelevancia para los directivos contemporáneos. Al contrario, las contribuciones de Taylor y Fayol constituyen el fundamento sólido e incuestionable de la gestión contemporánea. La Figura 2 representa el abanico de conceptos característicos de la “escuela clásica” de gestión.

El foco del pensamiento de Frederick Taylor se concentra en el “análisis del trabajo” y en la “gestión operativa” del personal de línea (i.e quienes realmente ejecutan las tareas de la organización). El concepto básico del pensamiento Tayloriano es de que los directivos (no los trabajadores) son responsables por encontrar y definir “la manera óptima y única” (i.e. *the one best way*) de realizar cada tarea en una organización. Una vez encontrada esta manera óptima y única, entonces es posible:

- a. establecer métodos y procesos de trabajo normalizados,
- b. fijar estándares de tiempo, desempeño y costes, y
- c. vincular las retribuciones del trabajador al esfuerzo y desempeño incurridos

Una vez conocidos los métodos, estándares y retribuciones del trabajo, también es posible:

- a. definir el perfil de habilidades psicomotoras requeridas para cada tarea.
- b. encajar el trabajador y la tarea de manera adecuada y objetiva, y
- c. calcular los recursos necesarios para llevar a cabo un cierto número y volumen de actividades.

Henri Fayol expandió los conceptos Taylorianos a toda la organización, enfocándose en el “análisis del mando” y en las interrelaciones entre los diversos niveles y tipos de mando (i.e. quienes deciden y controlan la ejecución de las tareas de la organización). El concepto básico del pensamiento Fayoliano es la definición de “la organización efectiva” (i.e. *la organization industrielle*) capaz de alcanzar los objetivos fijados. Algunos de los conceptos claves establecidos por H. Fayol son:

- a. la “unidad de dirección”, de acuerdo a la cual todos los miembros de una organización trabajan para y hacia un plan común,
- b. la “unidad de mando”, que establece que todo miembro de una organización debe tener un superior, y solamente un superior, y
- c. la “correlación autoridad-responsabilidad”, la que define que una persona es responsable solamente por aquellos recursos y actividades sobre los que se le concede autoridad.

Dos de los más importantes corolarios derivados de la combinación de los conceptos Taylorianos y Fayolianos, y de su elaboración posterior, son:

- a. las “*funciones principales*” de los mandos o dirigentes de una organización a todos los diferentes niveles son:
 - **Planificación,**
 - **Organización,**
 - **Ejecución / Dirección,** y
 - **Control.**
- b. la gestión es un “proceso de circuito cerrado”, en el que la realización de las funciones principales se da de manera reiterada, iterativa y articulada, constituyendo el “*ciclo de la gestión*”.

La Figura 3 ilustra estos conceptos derivados de la “escuela clásica” de la gestión. Claramente, puede apreciarse el enorme impacto de la “escuela clásica” en la gestión eficaz y cotidiana de las organizaciones contemporáneas.

2. Las “Nuevas Escuelas” y “Otros Enfoques” de la Gestión.

Como Peter Drucker lo menciona, la gestión se da siempre en un entorno específico (i.e. “*under a given circumstance*”). El cambio en las condiciones del entorno conlleva cambios en las prácticas mismas de la gestión.

La “*escuela clásica*” se orienta principalmente al *entorno físico y estructural* de las organizaciones y posee, por tanto, una *visión mecanicista* de las mismas (ello no es sorprendente, pues tanto Taylor como Fayol eran ingenieros de profesión). La emergencia de las clases medias, el cataclismo de la Segunda Guerra Mundial, y la creciente complejidad de las organizaciones, causaron la gestación de nuevos modos y formas de la gestión. La Figura 4 resume las modalidades no clásicas de gestión.

2.1. [La “Escuela del Comportamiento”](#)

Los estudios de Hawthorne (General Electric) dieron origen a esta escuela, también conocida como la “*escuela neoclásica*”, “*escuela de relaciones humanas*”, o “*escuela del comportamiento organizacional*”, y cuyo expositor principal es Elton Mayo.

Básicamente, esta escuela propugna que, una vez superados los niveles de necesidades básicas del personal de una organización por medio de sueldos y salarios satisfactorios, la eficacia de los incentivos económicos desaparece y el rendimiento de los trabajadores se estanca o crece de manera insignificante, aunque la estructura organizacional y los procesos y métodos de trabajo estén bien diseñados. De hecho, existen los elementos del “*poder*” (i.e. la estructura y medios de trabajo) y del “*saber*” (i.e. el conocimiento y habilidades para realizar el trabajo), pero no existe el elemento de “*querer*” (i.e. la voluntad de realizar el trabajo) más allá de un cierto nivel mínimo.

Es necesario, por tanto, determinar e implantar los factores que moldean la voluntad y el comportamiento adecuado de los trabajadores (manuales, administrativos, profesionales) dentro de la organización. De entre los varios factores del comportamiento organizacional, cuatro de los más importantes son:

- **Motivación Individual,**
- **Dinámica de Grupos,**

- **Estilos de Liderazgo y Mando, y**
- **Flujos de Comunicaciones**

En la medida en que estos “grandes factores” sean adecuadamente combinados y gestionados, el comportamiento real de las personas dentro de una organización se acercará al comportamiento deseado. Aunque las respuestas individuales a la mezcla de factores del comportamiento varían de persona a persona y no existe absoluta seguridad de que las mismas respuestas se darán en todas las ocasiones, las tendencias generales del comportamiento organizacional meta sí pueden ser diseñadas e implantadas.

2.2. La “Escuela de las Ciencias de la Gestión”

Las decisiones económicas y logísticas impuestas de manera ineludible sobre los países participantes en la Segunda Guerra Mundial dieron origen a esta escuela de gestión. El foco fundamental de esta escuela es el “análisis de decisiones” de manera racional e inclusiva, pues un error causado por las emociones y/o las omisiones de quienes toman las decisiones puede tener consecuencias catastróficas.

Uno puede imaginarse las decisiones a ser tomadas por los dirigentes de los países contendientes en la Segunda Guerra Mundial (i.e. alimentar a las tropas o a los trabajadores industriales, asignar acero para fabricar armas o para construir puentes o máquinas). Asimismo, uno puede imaginarse las consecuencias de algún error de decisión (i.e. las enormes bajas militares, el hambre generalizada de las poblaciones civiles) magnificadas por el número de personas y regiones afectadas (i.e. cincuenta millones de combatientes, cinco continentes, mil quinientos millones de habitantes).

Enfrentadas a esta situación, las contribuciones de esta escuela de gestión pueden resumirse en el desarrollo de técnicas de decisión, entre las que se destacan:

- **Modelización / Cuantificación,**
- **Simulación / Análisis de Sensibilidad, y**
- **Taxonomías de Decisiones / Problemas**

Actualmente, se derivan de esta escuela un gran número de técnicas de uso corriente tales como Programación Lineal, Matrices de Leontieff, y Sistemas Expertos. La fortaleza (y la debilidad) de estas poderosas técnicas de análisis se deriva del grado de proximidad existente entre el modelo desarrollado y la realidad que se pretende gestionar.

2.3. Los “Grandes Enfoques” Contemporáneos

La creciente complejidad de las sociedades y organizaciones contemporáneas, la mayor velocidad de los cambios tecnológicos, y la reafirmación de las diferencias culturales dentro y entre sociedades han causado la emergencia de dos grandes enfoques contemporáneos de la gestión. Estos son:

- ▶ **El Enfoque de Sistemas, y**
- ▶ **El Enfoque de Contingencia**

Esencialmente, el “enfoque de sistemas” propone que *todos los elementos componentes de una organización están interrelacionados y, por tanto, una variación o cambio en un elemento afecta e impacta a todos los otros componentes organizacionales*. En pocas palabras, no hay compartimentos estancos y no pueden existir decisiones y acciones realizadas en solitario. Lo que sí existirán serán tanto “ganadores” (i.e. beneficiarios) como “perdedores” (i.e. perjudicados) para cada decisión y/o acción, por lo que lo importante es el “bien común” o balance positivo resultante para toda la organización. El corolario derivado de este enfoque es simple pero poderoso: *toda decisión y/o acción debe ser participada y consensuada*, pues de otro modo la misma sería simplemente miope, egoísta y riesgosa.

Por su parte, el “enfoque de contingencia” establece que *las prácticas efectivas de dirección son efectivas relativamente al entorno en el que se implementan*. Si las circunstancias de entorno cambian (i.e. desarrollo de nuevas tecnologías, diferentes teatros de operaciones, emergencia de competidores, entradas de nuevos productos), las prácticas de gestión pueden y deben cambiar para que el logro de los objetivos organizacionales no se vea seriamente impedido. El corolario de este enfoque es directo pero complejo de asumir: *el cambio y la inestabilidad son las únicas constantes*, y las organizaciones exitosas son

aquellas que poseen la adaptabilidad suficiente para efectuar ajustes permanentemente.

3. La Gestión de las Organizaciones Contemporáneas.

Hoy, *la gestión eficaz de las organizaciones es realmente una mezcla cuidadosamente calibrada y ejecutada de las diversas escuelas y enfoques de gestión* que han surgido desde los principios de la Revolución Industrial. Cada una de estas escuelas y enfoques ha aportado elementos y ha contribuido con su sedimento intelectual a la construcción del cuerpo común de conocimientos de la gestión. Independientemente de los modos y técnicas de gestión utilizadas en circunstancias específicas, este cuerpo común de conocimientos constituye la “caja de herramientas” del directivo contemporáneo.

II. DESAFÍOS, DESEMPEÑO Y HABILIDADES DE GESTIÓN

1. Indicadores del Desempeño de Gestión.

Para que la gestión de las organizaciones sea eficaz, ella debe estar dirigida al logro de ciertos objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva. Es importante recalcar los dos elementos conceptuales presentes en la definición de una gestión eficaz:

- a) la orientación hacia objetivos concretos, y
- b) el grado en que estos objetivos son alcanzados.

Los dos grandes indicadores del desempeño de una gestión eficaz son:

- ***eficiencia***: entendida como el *uso adecuado de recursos* (i.e. personas, capital, conocimiento, maquinaria, etc.) sin incurrir en el desperdicio y gasto innecesario de los mismos.

Ejemplos: *horas-hombre por televisor producido; días-cama por tipo de paciente; rotación de inventarios.*

- **efectividad:** entendida como el *logro de los objetivos* de la organización (i.e. cuota de mercado, retorno sobre inversión, satisfacción del cliente, calidad de servicio, etc.) en la mayor medida posible.

Ejemplos: número de quejas de clientes por mes; tasa de crecimiento de ventas; tiempo de proceso de ordenes de compra.

La Figura 5 presenta la matriz básica del desempeño organizacional, permitiendo el posicionamiento de una organización en uno de sus cuatro cuadrantes e indicando dónde y en qué medida se presentan los desafíos de la gestión. Obviamente, las organizaciones desean estar posicionadas en el Cuadrante 2, pues **la gestión eficaz se define como el logro simultáneo y duradero de alta eficiencia y alta efectividad**. Excepcionalmente (y sólo excepcionalmente), algunas organizaciones deberán sacrificar la eficiencia a la efectividad (i.e. servicios de seguridad pública) o viceversa (i.e. administración de recursos hidráulicos).

2. Los "Niveles" de Gestión

Las responsabilidades de la gestión varían enormemente entre sí y casi nunca son las mismas para los diferentes directivos y gestores de una organización. Para poder enfrentarse a estas responsabilidades, las mismas son agrupadas y asignadas a diferentes colectivos de directivos y supervisores. Independientemente del grado de complejidad de una organización, desde un hospital general a una refinería de petróleo a una gasolinera, estos colectivos pueden ser categorizados en tres niveles de mando:

- **Gestión Directiva, o Ejecutiva:** responsable por definir los *pro-ductos / servicios y mercados / clientes* en los que la organización se enfoca, así como de definir los *recursos / presupuestos* asignados al efecto.
- **Mando Medio:** responsable por la *adquisición de los recursos* necesarios y por la *planificación y facilitación de las tareas* requeridas para que la organización genere los productos y / o servicios establecidos.

- **Mando de Línea, o Supervisión:** responsable por la *ejecución y control de las tareas* necesarias para servir a los clientes y/o mercados en los que la organización se enfoca.

En todos los niveles de mando, la gestión se ejerce con y a través de personas y, por tanto, el manejo adecuado de las personas (tanto individuos como grupos) es una característica común a todos estos niveles. Las organizaciones reales pueden poseer numerosos estamentos de gestión (i.e. Presidente, Vicepresidente de Marketing, Gerente de Hospital, Gerente de Compras, Supervisor de Formación, Jefe de Turno, Líder de Equipo, etc.), aunque, en última instancia, todos estos estamentos acaban perteneciendo a un nivel y tipo determinado de gestión (i.e. ejecutivo, medio, de línea).

3. Las “Habilidades” de Gestión

La definición de las responsabilidades de la gestión es importante, para que el desempeño adecuado de tales responsabilidades pueda ser efectuado. Para esto último, es necesario contar con una combinación, o “mezcla”, adecuada de ciertas habilidades, las que pueden ser agrupadas en tres grandes categorías:

- **Habilidades Técnicas:** las que corresponden a la destreza y/o conocimientos necesarios para realizar tareas específicas.
Ejemplos: formulación de previsiones de ventas; preparación de estados financieros; realización de análisis clínicos; fijación de inventarios de seguridad.
- **Habilidades Interpersonales:** que son necesarias para vincularse y realizar trabajos con y a través de diferentes colectivos de personas, ya sea como individuos o como grupos, internos o externos a la organización.
Ejemplos: contactos entre médicos y pacientes; presentación de presupuestos; impartir sesiones de entrenamiento; escuchar reclamos de clientes o subordinados; participar en task forces.
- **Habilidades Conceptuales:** utilizadas para prever y anticipar los futuros escenarios de actividades y operaciones, para concebir a la organización

como un todo orgánico y articulado, y para proyectar las consecuencias de opciones en el corto, mediano y largo plazos.

Ejemplos: desarrollo de nuevas tecnologías; evaluación económica de contratos laborales; emergencia de nuevos tipos de necesidades de clientes; regulación medioambiental.

Como lo indica la Figura 6, el uso y aplicación de estas habilidades varían de acuerdo al nivel de gestión en el que se encuentran los directivos. Aunque en todos los niveles las habilidades interpersonales son importantes (lo que es natural considerando el carácter “social” de las organizaciones), las habilidades técnicas son dominantes al nivel de supervisión de línea y las habilidades conceptuales son críticas al nivel ejecutivo.

Dada la tendencia a los extremos de especialización y simplificación de las profesiones en el mundo actual, es importante el recordar que los tres tipos de habilidades son necesarios para todos los niveles de gestión. Lo que cambia entre los niveles de gestión es el énfasis puesto en los diferentes tipos de habilidades, pero sin exclusión de ningún tipo. Es difícil imaginar al CEO de una empresa tomando decisiones sobre productos, mercados y presupuestos sin saber de las tecnologías y procesos utilizados en su organización. Asimismo, es prácticamente imposible el concebir que un supervisor de línea pueda decidir sobre las asignaciones de trabajos a sus subordinados sin prever las consecuencias de tales asignaciones sobre la organización y sus clientes.

III. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GESTIÓN

Como se menciona anteriormente, uno de los más importantes corolarios derivados de la “escuela clásica” de gestión es el establecimiento de que las “funciones principales” de los mandos o dirigentes de una organización a todos los diferentes niveles son:

- **Planificación,**
- **Organización,**
- **Ejecución / Dirección,** y
- **Control.**

La Figura 3 indica que realización de estas funciones principales se da de manera reiterada, iterativa y articulada a manera de un “*proceso de circuito cerrado*”. Es necesario, por tanto, profundizar en el sentido y contenido de estas funciones.

1. Planificación

Esta función es considerada como la más importante de las funciones principales de la gestión, y consiste en:

- a. la fijación de objetivos y mediciones de desempeño,**
- b. la determinación de los planes, programas y acciones dirigidos al logro de los objetivos, y**
- c. la asignación de recursos y presupuestos para la implementación de los planes**

En un hospital, por ejemplo, los *objetivos* pueden ir desde la reducción de costes de operación a la mejor calidad de los diagnósticos, a la reducción de las colas de espera, y a la entrega accesible de medicamentos. Estos objetivos pueden ser sujetos a *mediciones* por comparación contra costes incurridos (i.e. reducción), por los errores de diagnóstico cometidos (i.e. calidad), por el número de pacientes en listas de espera (i.e. colas), y por el tiempo necesario para cumplimentar una receta (i.e. accesibilidad).

El logro de estos objetivos requiere, respectivamente, de varios *planes* y *programas*, tales como la eliminación de actividades innecesarias a través de la simplificación de procesos, la priorización de los tipos de errores cometidos utilizando diagramas de Pareto, la gestión de la capacidad, demandas y transferencia de servicios, y la ampliación de las farmacias hospitalarias en número y horarios de trabajo. La implementación de estos planes, a su vez, requiere *recursos* tales como task forces (i.e. reducción, simplificación), sistemas informáticos (i.e. tipo y número de errores), expansión de locales y

equipos (i.e. colas, esperas), y dotaciones de personal adicional (i.e. disponibilidad, accesibilidad).

Dados el alcance e impacto que la planificación conlleva, no es sorprendente que se la considere la “reina de las funciones gerenciales” y de que ocupe un lugar dominante y destacado en la práctica de la gestión. La organización que planifica adecuadamente está en control de su propio futuro, pues de otro modo estará reaccionando a las circunstancias y eventos creados por otros en lugar de ser quien los define y genera. Si la planificación es adecuada, una organización será eficaz y exitosa, pero, si la planificación es inadecuada, la organización se enfrentará a consecuencias catastróficas. Planificar no es suficiente, sino que, además, se debe planificar bien. Y, si esto es así ¿cuáles son las claves de una buena planificación?

Etapas de la Planificación

La primera clave de una buena planificación radica en entenderla como un *proceso* que sigue una secuencia ordenada y lógica. La planificación exitosa, como la innovación científica, es raramente el fruto afortunado de un instante de inspiración. Por el contrario, el desarrollo de planes factibles, viables y exitosos sigue una secuencia de pasos como los descritos en la Figura 7.

El proceso de planificación presentado en la Figura 7 requiere de habilidad, imaginación y disciplina. Planificar es fundamentalmente el ejercicio del liderazgo (i.e. por aquí vamos, estos son los objetivos), así como la definición de una visión del futuro de la organización (i.e. estos servicios deben ser ofrecidos a estos clientes en estas condiciones y con estas garantías), para lo que claramente se requieren habilidad e imaginación. Pero además se requiere de una fuerte disciplina intelectual y organizacional en el análisis y despliegue sistemático y articulado de objetivos, mediciones, alternativas, planes, recursos y marcos de tiempos.

Horizontes de Planificación

La segunda clave de una buena planificación es el *horizonte temporal*, o cuán lejos en el futuro se proyectan los objetivos y acciones necesarias para

conseguirlos. El horizonte temporal es importante por el grado de incertidumbre (o certeza) que el mismo conlleva: cuanto más largo es el plazo de planificación, existe un mayor grado de incertidumbre acerca de los entornos, opciones y recursos disponibles, y viceversa.

Es obvio que no es lo mismo planificar para las próximas 48 horas que para los próximos 48 meses. Aparte de catástrofes o acontecimientos inesperados, básicamente todo seguirá en las mismas condiciones entre hoy y pasado mañana, de modo que lo que desean los clientes, el personal con el que se puede contar, y la tecnología disponible enmarcarán muy claramente los objetivos y las decisiones de planificación. Pero, en un par de años, la evolución natural de los ciclos económicos, los cambios de modas, y el desarrollo de nuevos conocimientos generarán un marco mucho más difuso de planificación y decisión. En el primer caso (i.e. corto plazo) se trata de establecer prioridades de trabajos, y asignaciones de tareas y de personal; en el segundo caso (i.e. largo plazo), se trata de definir los escenarios de acción y los modos de competir.

El horizonte temporal, por tanto, determina la necesidad (o no) de desarrollar planes alternativos para el logro de los objetivos establecidos. Los varios horizontes de planificación se presentan en la Figura 8, en la que asimismo se definen los tres tipos de planificación sobre la base de este horizonte temporal:

- ▶ **Planificación de Largo Plazo, o Estratégica:** caracterizada por
 - a. un horizonte de 2-5 años y, a veces, aún mayor,
 - b. la selección de los clientes/mercados,
 - c. la determinación de la cartera de productos y/o servicios ofertados,
 - d. la definición de la forma y modalidad de competencia, y
 - e. los niveles de recursos y presupuestos disponibles.

- ▶ **Planificación de Medio Plazo, o Táctica:** caracterizada por
 - a. un horizonte de 1- 2 años y, a veces, aún menor,
 - b. la previsión de las demandas generadas por los clientes/mercados,

- c. las especificaciones técnicas de los productos y/o servicios ofertados,
- d. la selección y adquisición de las tecnologías y de los recursos conexos, y
- e. la programación de los volúmenes/niveles de actividad de la organización.

- ▶ **Planificación de Corto Plazo, u Operativa:** caracterizada por
 - a. un horizonte de 0-6 meses y, frecuentemente, aún menor de seis meses,
 - b. la proyección detallada de la capacidad necesaria para satisfacer las demandas generadas por los clientes/mercados,
 - c. la determinación de los métodos y reglamentos de trabajo, y
 - d. la asignación de prioridades a trabajos, actividades y personal.

De hecho, el conocimiento adecuado de los horizontes de planificación ayuda a establecer una jerarquía y secuenciación de objetivos, planes y recursos articuladas de manera efectiva. Los planes estratégicos enmarcan y limitan a los planes tácticos, los que, a su vez, fijan límites y condiciones a los planes operativos.

Objetivos de y Barreras para la Planificación

La tercera clave para una buena planificación radica en: a) la determinación adecuada de los objetivos organizacionales, y b) la eliminación de las dificultades para el logro de estos objetivos. Ambos aspectos deben ser considerados simultáneamente a lo largo del proceso de planificación para que ésta sea bien efectuada.

Como lo presenta la Figura 3, los objetivos organizacionales constituyen el punto de arranque y de cierre del “ciclo de la gestión”. La Figura 9 detalla algunas de las características esenciales que los objetivos organizacionales deben poseer para una gestión eficaz. Entre estas características destacan por su importancia:

a. Cuantificación: lo que consiste en fijar en términos numéricos claros e inteligibles los objetivos organizacionales, departamentales y/o individuales, para los diferentes marcos de tiempo.

Ejemplos: reducir la longitud de las listas de espera para cirugía al mínimo posible (mal objetivo); maximizar la rotación de inventarios todo el tiempo (mal objetivo); reducir progresivamente las listas de espera en 1.000 pacientes por cada mes de los próximos 2 años (buen objetivo); para los inventarios de tipo A, incrementar de 8 a 12 rotaciones por año en los próximos 6 meses (buen objetivo).

b. Congruencia: lo que consiste en la articulación positiva y de apoyo mutuo entre los diferentes objetivos de la organización entre sí y con los de las personas que la componen.

Ejemplos: realizar mas formación en tecnologías de informática para reducir el personal administrativo (objetivo incongruente); expandir el nivel de servicio al cliente con una mayor contratación de personal temporal de baja cualificación (objetivo incongruente); ampliar las cuotas de mercado con una cartera de servicios de mayor gama (objetivo congruente); aumentar la rotación de inventarios progresivamente para reducir los stocks de seguridad (objetivo congruente).

c. Recompensas: lo que consiste en la vinculación directa, factible y transparente del logro de los objetivos organizacionales con el desempeño y retribuciones de los miembros de la organización.

Ejemplos: reconocer la excelencia en el desempeño de todos y cada uno de los miembros de la organización (objetivo no vinculante); dividir por partes iguales entre el hospital y sus empleados las reducciones de costes logradas en los próximos 12 meses. (objetivo vinculante).

Los objetivos organizacionales y los planes formulados para lograrlos no sólo deben ser cuantificables, congruentes y vinculantes, sino que además deben ser factibles. Para ello es necesario eliminar las barreras para la buena planificación. En la Figura 9 se indican algunas de las barreras más frecuentes

e importantes para la planificación. De esta Figura 9 se pueden concluir algunos lineamientos básicos de la planificación:

- a. la *planificación no puede ser delegada y/o transferida a grupos de especialistas* que actúan en una capacidad asesora, ya que la planificación es demasiado importante como *la* responsabilidad principal de la gestión, y determina su éxito de manera decisiva (i.e. un buen plan contribuye el 65-75% del logro de los objetivos).
- b. la *planificación requiere el apoyo y compromiso incondicionales de la alta dirección* de las organizaciones, quienes son los únicos directivos que, en última instancia, pueden movilizar o no los recursos necesarios y facilitar el que los objetivos sean alcanzados o no (i.e. la alta dirección concentra hasta el 80% de las decisiones sobre los presupuestos).
- c. finalmente, la *planificación requiere el conocimiento y la involucración de la supervisión de línea* para proveer inputs sobre planes y recursos de manera tal que los objetivos sean viables y factibles (i.e. la supervisión de línea es responsable de hasta el 100% de las unidades producidas y/o de los contactos con los clientes).

Tipos de Planes y Modalidades de Planificación

El producto final del proceso de planificación se plasma en un plan concreto. En la medida en que el plan sea bueno (o excelente), el proceso de planificación habrá sido exitoso. Por tanto, la cuarta clave para una buena planificación se fundamenta en: a) la comprensión del tipo de plan que se quiere generar (i.e. el qué), y b) la modalidad adecuada de planificación (i.e. el cómo). Todos los planes no son iguales ni son desarrollados de la misma manera, y la Figura 10 indica algunos de los planes y modalidades alternativas más importantes.

Básicamente, existen cuatro tipos de planes:

- a. **Planes Permanentes:** los que *se repiten y actualizan a lo largo del tiempo, proveyendo continuidad y estabilidad* a las actividades de la organización, tales como el plan estratégico, el plan de investigación y desarrollo, el plan de comercialización, el plan financiero, el plan de producción, y el plan de recursos humanos.
- b. **Planes Únicos:** los que *se establecen a objeto de implementar programas específicos y son limitados en su duración*, tales como el plan de instalación de un nuevo sistema informático, o como el plan de introducción de un nuevo producto / servicio en el mercado.
- c. **Planes de Contingencia:** los que son *alternativas preestablecidas a los planes permanentes o a los planes únicos* en caso de que las condiciones de entorno cambien de manera previsible, tales como el plan de inversiones, el plan de formación de personal, y el plan de promoción/publicidad.
- d. **Planes de Emergencia:** los que se desarrollan *para enfrentar situaciones límites y/o de crisis*, las que solamente se pueden presentar en circunstancias excepcionales, tales como el plan de extinción de incendios, o el plan de ajustes a cortes de energéticos causados por conflictos armados.

Diferenciar entre los tipos de planes es importante porque los mecanismos de formulación y aplicación de los planes varían marcadamente entre estos tipos. Establecer un nuevo sistema informático se logra a través de un número limitado de especialistas asignados por un tiempo limitado. Generar un plan financiero requiere la involucración de todos los niveles de dirección a través de una serie de iteraciones.

Las modalidades de planificación son también importantes por el efecto que las mismas tienen sobre los planes resultantes. Estas diferentes modalidades tienen sus ventajas y desventajas, y sus oportunidades de aplicación. Como se indica en la Figura 10, las tres principales modalidades son:

- a. **Planificación Centralizada:** llevado a cabo por la dirección general de la organización, asistida por un equipo de analistas y especialistas para la recolección y análisis de la información; su gran ventaja es la visión de campo y la unidad de mando de la organización, pero su gran desventaja es la limitada participación e involucración de los miembros de la organización.
- b. **Planificación Descentralizada:** efectuada principalmente por los mandos de línea y medios, dentro de unos parámetros generales establecidos por la dirección general; su gran ventaja es el sentido de propiedad y la involucración del personal de la organización, pero su gran desventaja puede ser la dispersión incontrolada de objetivos y recursos.
- c. **Task Forces:** constituidas principalmente para desarrollar planes únicos y/o de emergencia, las task forces permiten enfocarse en el logro de objetivos limitados en plazos limitados de tiempo; su gran ventaja es el grado de focalización que proveen al esfuerzo de planificación, pero su gran desventaja son la alienación potencial del resto de la organización y una marcada tendencia a la perpetuación innecesaria del task force.

Cuando las modalidades de planificación están bien encajadas con los tipos de planes que se desean generar, los mecanismos de planificación son efectivos y los planes resultantes son factibles, viables y vinculantes. En última instancia, éste es el objetivo final del esfuerzo de planificación

2. Organización.

Organización consiste en el proceso de establecer y mantener el uso ordenado de todos los recursos comprendidos dentro del sistema de gestión. Esta función se considera como la segunda más importante de las funciones principales de la gestión, aunque también es la menos frecuente. Sus metas principales son:

- a. implementar los planes establecidos para alcanzar los objetivos y mantener las prioridades de la empresa, de sus departamentos y funciones, y de su personal, y**
- b. desplegar de manera efectiva y oportuna los recursos necesarios para la implementación de los planes establecidos.**

El resultado del *proceso* de organización es la *estructura* organizacional, también conocida como el *diseño* organizacional. El diseño de la estructura organizacional comprende tanto elementos de tipo macro (i.e. funciones, departamentos, interfaces) como elementos de tipo micro (i.e. actividades, tareas, puestos, métodos de trabajo), los que deben apoyarse y reforzarse mutuamente para que la gestión pueda ser efectiva.

En principio, no existe un diseño organizacional intrínsecamente superior a todas las otras alternativas. La eficacia de un diseño organizacional se mide por su logro de objetivos (i.e. efectividad) y por su uso de recursos (i.e. eficiencia). *Los diseños organizacionales son, por tanto, contingentes y contextuales;* son contingentes porque dependen de los objetivos, planes y prioridades de la gestión, y son contextuales porque dependen del grado y tipo de recursos disponibles.

La forma en la que, por ejemplo, un hospital se organiza (o se debe organizar) en un entorno de Primer Mundo es substancialmente diferente de la forma en la que un hospital se organiza en el Tercer Mundo. Aunque sus objetivos genéricos son los mismos (i.e. salvar vidas, aliviar el dolor, curar dolencias), sus objetivos específicos serán muy diferentes. En un país de Primer Mundo, un hospital se orientará mucho más (i.e. prioridades) a asistir de manera personalizada (i.e. planes) a aquellos pacientes con dolencias crónicas, discapacidades, y/o situaciones de emergencia (i.e. curar). En un país de Tercer Mundo, un hospital estará mucho más orientado (i.e. prioridades) a implementar programas masivos de asistencia (i.e. planes) y a concentrarse en aquellos pacientes con mayor capacidad de supervivencia (i.e. prevenir). El diseño organizacional, por tanto, tenderá a ser diferente: una mucho mayor departamentalización clínica con un uso intensivo de tecnología médica y una extensa reglamentación en el hospital del Primer Mundo, y una mucho mayor

flexibilidad profesional con un uso intensivo de profesionales médicos y paramédicos y una alta discrecionalidad en el caso del hospital del Tercer Mundo.

Obviamente, los diseños organizacionales poseen un inmenso impacto sobre el desempeño de la gestión, y, por tanto, no pueden ser dejados al azar. La organización que se estructura adecuadamente puede literalmente gestar su propio destino, pues puede generar las circunstancias y acciones necesarias para alcanzar el éxito buscado. Organizarse es necesario pero no es suficiente, ya que, además, hay que organizarse bien. Por tanto, ¿cuáles son las claves de una buena organización?

Desarrollo del Diseño Organizacional

Como en el caso de la planificación, la primera clave para un buen diseño organizacional consiste en entenderla como un *proceso* riguroso y lógico. El desarrollo de un buen diseño organizacional requiere el comprender claramente la misión y la razón de la organización, lo cual está especificado en los objetivos, prioridades y planes de la gestión. Como, además, el diseño organizacional es contingente y contextual, el desarrollo de diseños viables y eficaces debe seguir una secuencia de pasos como los descritos en la Figura 11.

El proceso de diseño organizacional presentado en la Figura 11 requiere de comprensión de objetivos, conocimiento de entornos y recursos, y rigor intelectual y profesional. Diseñar una organización es fundamentalmente el tomar decisiones para el medio y largo plazos, las que afectarán profundamente a numerosas personas y colectivos sociales, desde los clientes al personal y a los inversionistas de la organización. El *resultado final* de este proceso será la asignación de parcelas de responsabilidad y autoridad específicas a diferentes personal y grupos de personas, y la articulación efectiva entre personas y grupos a través de la definición de:

- a. los puestos de trabajo,**
- b. los departamentos de la organización, y**

c. los mecanismos de enlace interpersonales / interdepartamentales.

Todo esto lleva a otra pregunta importante: ¿cómo y por qué es que estos elementos se articulan entre sí?.

Orientación a los Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades conectadas entre sí en una secuencia lógica dirigida al logro de un resultado específico. En de una organización existen numerosos procesos, los que varían en importancia y complejidad, y que van desde atender a un llamado telefónico a la preparación de una orden de compra y a la ejecución de una cirugía de tórax. La lógica subyacente en el diseño y funcionamiento efectivos de una organización es la de la facilitación total de sus procesos de generación y entrega de productos y/o de prestación de servicios. La articulación de las actividades de la organización se da por medio y a través de los procesos, a los que los puestos de trabajo, departamentos y/o funciones deben apoyar.

Los procesos son la empresa misma, y, por ende, los siguientes aspectos son de importancia para su diseño y gestión efectivas:

1. aunque los procesos y tareas pueden variar grandemente y son, de hecho, numerosos, todos ellos pivotan alrededor del "gran proceso" básico de la organización (i.e. analizar, diagnosticar y curar en el caso de un hospital; transferir capital de quienes poseen un superávit a quienes poseen un déficit en el caso de un banco).
2. el "gran proceso" de la organización está compuesto y apoyado por numerosos otros procesos y subprocesos, los que son efectuados por los varios puestos, departamentos y funciones de la organización; la ruptura del "gran proceso" de la organización y/o de algún proceso conexo conlleva la ruptura del "contrato social" establecido entre organización y clientes (o ciudadanos, en el caso de entes públicos).
3. todas las funciones y actividades de la organización son conjuntamente propietarias de y responsables por el "gran proceso"

común; esta copropiedad y corresponsabilidad no pueden ser abdicadas por ninguna función, departamento y/o persona.

La Figura 12 indica de manera esquemática la interrelación y posicionamiento relativos entre procesos y funciones, desde el punto de vista de los conceptos aquí expresados. Claramente, en la medida en que el diseño organizacional facilite y apoye el "gran proceso", la organización será competitiva, eficaz y rentable; de otra manera, su viabilidad sería seriamente dificultada y/o destruida.

Las "Mónadas" Organizacionales

Las actividades que se llevan a cabo en una organización se consolidan en: a) puestos de trabajo, y en b) relaciones entre estos puestos de trabajo. Los puestos de trabajo, definidos tanto por su contenido como por sus interrelaciones, constituyen las mónadas organizacionales, o elementos básicos del diseño organizacional. La definición de los puestos de trabajo y de sus interrelaciones debe ajustarse a un cierto número de criterios claves de diseño, los que están representados en la Figura 13., y que son:

- *la estructura del puesto,*
- *la modalidad de la toma de decisiones,*
- *el alcance y magnitud del control, y*
- *el grado de formalización.*

La *estructura* del puesto tiene que ver con el contenido de tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo. Un puesto con una o pocas actividades similares (i.e. ajustar tor-nillos, responder llamados) es un puesto de *estructura simple*, o de *diseño especializado*, mientras que un puesto con numerosas actividades diferentes (i.e. reparación de coches, asesoría legal) es un puesto de *estructura compleja*, o de *diseño flexible*.

En cualquier puesto de trabajo se deben tomar decisiones, pero la *modalidad de la toma de decisiones* define el carácter del puesto. Cuando las decisiones a tomar deben seguir un procedimiento estricto en todos los casos (i.e. lavar un coche, preparar una orden de compra), refiriendo los casos excepcionales al

supervisor del puesto, se tiene *centralización* en las decisiones vinculadas al puesto. Si, por otro lado, el titular de un puesto de trabajo puede tomar decisiones por sí mismo dentro de ciertos límites de recursos y objetivos (i.e. priorizar reclamos de clientes, formular previsiones de ventas), pero con cierta flexibilidad en los procedimientos, se tiene *delegación* en las decisiones ejercidas en el puesto.

El *alcance y magnitud del control* se define por el número de personas que reportan a un mismo supervisor (i.e. el ratio subordinado/supervisor). Cuanto mayor es el número de personas que reportan a un supervisor, menor es la intensidad del control (i.e. *bajo alcance de control*) ejercido por el supervisor sobre cada subordinado, y viceversa (i.e. *alto alcance de control*).

Todo puesto de trabajo debe poseer un cierto grado de *formalización*, lo que implica que debe poseer algunos atributos tales un nombre, un número de clave, un objetivo, un posicionamiento jerárquico (i.e. reporta a / supervisa a), y algún indicador de desempeño. Todos estos atributos básicos están reflejados en un documento escrito que constituye la *descripción del puesto*. Si además de estos atributos básicos, la descripción del puesto prescribe y describe en términos precisos las actividades en las que se puede incurrir en el puesto de trabajo, éste posee una *alta formalización*; de otro modo, el puesto es de *baja formalización*.

Los cuatro *parámetros* mencionados deben ser *consistentes entre* sí para que las unidades básicas de la organización, o “mónadas” organizacionales, que son los puestos de trabajo estén bien diseñadas y provean un fundamento sólido para un diseño organizacional efectivo. Un puesto simple conlleva centralización en las decisiones, alto alcance del control por el supervisor y elevada formalización; un puesto complejo conlleva las características opuestas. Si los puestos de trabajo están diseñados de manera inconsistente, los procesos de la organización serán simplemente inviables.

Agrupamiento y Construcción Organizacional

Para que pueda existir articulación entre los puestos de trabajo, los mismos deben ser agrupados y vinculados entre sí, estableciendo:

- a. *departamentos*, o grupos de puestos de trabajo vinculados, y
- b. *jerarquías*, o relaciones vinculantes de autoridad y responsabilidad.

El agrupamiento de los puestos de trabajo se puede hacer sobre la base de varios criterios, sin que ninguno de ellos sea intrínsecamente superior. Todo depende del grado en que estos criterios y sus agrupamientos resultantes contribuyen a maximizar el logro de los objetivos organizacionales, y a minimizar los costes (o esfuerzos) necesarios para tales logros. De hecho, los diferentes criterios y agrupamientos derivados tienen tanto aspectos positivos como negativos, y corresponde al directivo decidir acerca del balance ofrecido por estos aspectos en la construcción de la organización.

La Figura 14 ofrece diferentes bases, o criterios para el agrupamiento de puestos en el diseño organizacional. Estos criterios pueden ser (entre otros): *funciones, productos, procesos, geografía y/o clientes*. En la medida en que la situación que caracteriza a la organización esté más volcada hacia la derecha de la Figura 14 (i.e. funciones complejas, productos de alta diferenciación) más importante será ese criterio específico. Por otra parte, en la medida en la que la situación característica de la organización tenga un mayor sesgo hacia la izquierda de la Figura 14 (i.e. procesos comunes, baja diversidad geográfica, baja gama de clientes) menos importante será ese criterio de agrupamiento de puestos.

Además del agrupamiento adecuado de puestos, es necesario establecer los niveles relativos de poder, o jerarquías, para que la estructura organizacional esté adecuadamente vinculada y articulada. Las jerarquías se establecen sobre la base de ciertos criterios principales, entre los que cabe destacar:

- a. las jerarquías deben potenciar a:
 - la unidad de dirección (i.e. los planes, prioridades, y objetivos),
y
 - la unidad de mando (i.e. toda persona debe tener un superior, y solamente un superior).
- b. las jerarquías deben facilitar el comando (i.e. el flujo de órdenes) y el control (i.e. la ejecución adecuada de las ordenes) de la organización.

- c. las jerarquías deben estar primariamente enfocadas a la satisfacción del cliente final de la organización, independientemente de los clientes intermedios involucrados, y
- d. las jerarquías deben tener una orientación minimalista en términos de los pasos y funciones involucradas, para evitar o minimizar confusiones y conflictos.

El objetivo final de la estructura, o diseño, organizacional es la *robustez en el desempeño* de los procesos organizacionales, de modo que los planes, objetivos y prioridades puedan ser implementados y los fallos potenciales de desempeño puedan ser permanentemente anticipados, neutralizados y/o eliminados.

Cambio y Reorganización

La construcción de una estructura organizacional es una actividad compleja, difícil y extensa, lo que explica en gran medida la intensa resistencia al cambio encontrada frecuentemente cuando se llevan a cabo esfuerzos de reestructuración organizacional. De hecho, una buena estructura organizacional proporciona seguridad y continuidad a las personas que la componen, por lo que, para ser viable y efectivo, el cambio organizacional debe ser justificado y aceptable. La pregunta clave es, entonces: ¿cuándo y por qué se debe cambiar?.

Las causas que justifican la oportunidad y necesidad del cambio son variadas, entre las que se destacan las siguientes:

- a. el *deterioro* sostenido del *desempeño organizacional* (i.e. rentabilidad, satisfacción del cliente, utilización de recursos, puntualidad de entregas), lo que implica que, o los planes, o la estructura organizacional, o ambos deben ser modificados para alcanzar los objetivos.
- b. la *mejora* del *desempeño organizacional* (i.e. satisfacción del cliente, puntualidad) a un ritmo inferior al de los competidores (i.e. benchmarking) del mismo sector económico o de sectores alternativos.

- c. el desplazamiento del *foco organizacional* de un atributo existente de excelencia (i.e. servicio al cliente) a otro atributo emergente de excelencia (i.e. innovación / gama de productos / servicios).
- d. el *reposicionamiento logístico* de la organización dentro de la cadena de creación de productos y/o servicios, como consecuencia de la subcontratación (i.e. outsourcing), alianzas estratégicas, fusiones/adquisiciones, y/o desinversiones.
- e. la aparición de *nuevas tecnologías* que afecten al proceso base de la organización, o a un número importante de procesos conexos.
- f. la evolución del *entorno económico-regulatorio* con la introducción de nuevas reglas de juego (i.e. eliminación de oligopolios, flexibilización del mercado de trabajo, apertura del mercado de capitales) y/o nuevos clientes y mercados (i.e. integración regional).

La simple aparición de estas causas no justifica el cambio de la estructura organizacional, pues de hacerlo así se induciría un estado de “nerviosismo sistémico”, lo que haría inviables los ajustes realmente justificados y necesarios en la estructura organizacional. Por tanto, el cambio organizacional es contingente a la magnitud del impacto que estas causas tienen sobre la estructura organizacional y sobre su capacidad de implementar los planes, objetivos y prioridades establecidos.

3. Ejecución / Dirección.

La función de ejecución o dirección se encarga de hacer que los planes se conviertan en realidad, a través de acciones concretas que siguen procedimientos establecidos para el desempeño de tareas rutinarias, excepcionales y/o alternativas. *La importancia de esta función radica en el hecho de que es ella la que realmente genera y/o añade el valor producido por una organización.* Literalmente, es la función que convierte una masa de datos en un informe estructurado, o una pila de maderas y clavos en una mesa, o un grupo de indicadores económicos en una previsión de ventas, o un conjunto de recursos humanos y tecnologías en una operación de neurocirugía.

En el “ciclo de la gestión” descrito en la Figura 3, las funciones de planificación y organización proporcionan los elementos para que las tareas puedan ser

realizadas, y la función de control verifica si se han realizado adecuadamente. Pero, solamente la función de ejecución / dirección es la lleva a cabo (o no) a través de las tareas y actividades los planes y prioridades de la organización, utilizando una variedad de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Precisamente por ello, esta función ha adquirido últimamente una creciente importancia, luego de que por mucho tiempo fuera considerada como una función de “bajo nivel” de gestión.

La ejecución / dirección se despliega a través de dos grandes ejes:

- *el eje técnico/tecnológico, y*
- *el eje social/de comportamiento.*

los que deben ser adecuadamente encajados para que las tareas se lleven a efecto de acuerdo a las especificaciones establecidas de manera fiable y oportuna.

El Eje Técnico/Tecnológico

Este eje de la función de dirección se orienta a los aspectos “duros” de la misma. El desarrollo detallado del mismo es extraordinariamente extenso y rico, y constituye precisamente la substancia de bien conocidas profesiones tales como Ingeniería Industrial y/o Ingeniería de Sistemas. Entre sus temas principales, cabe destacar “bloques fundamentales” de conocimiento técnico-tecnológico, como son:

Análisis de Procesos y Sistemas

Análisis y Gestión de Capacidad

Emplazamiento y Distribución de Locales

Desarrollo de Métodos y Estándares de Trabajo

Programación y Priorización de Ordenes/Clientes/Operaciones

Sistemas de Retribución/ Comunicación / Información

Obviamente, el despliegue adecuado de estos elementos es determinante para el desempeño de cualquier organización.

El Eje Social/de Comportamiento.

Este eje de la función de dirección se orienta a los aspectos “blandos” de la misma. La disciplina del Comportamiento Organizacional se ha desarrollado para enfocarse precisamente en estos temas, entre los que cabe destacar:

***Motivación Individual,
Dinámica de Grupos,
Estilos de Liderazgo y Mando
Flujos de Comunicaciones***

Claramente, si este eje de despliegue de la función de dirección no está bien gestionado, resultará imposible el alcanzar los objetivos de la organización. Una cosa es ordenar y facilitar las tareas, y otra cosa es que las mismas sean realizadas bien y oportunamente. En última instancia, la gestión de las organizaciones se da con y a través de las personas que la componen, quienes deben ser motivadas, lideradas e informadas de manera efectiva.

La combinación articulada y sin fisuras de estos dos ejes del despliegue de la función de ejecución / dirección proporciona ventajas comparativas avasalladoras a una organización. La lógica de estas ventajas es directa sencilla, directa e incuestionable: *el corazón de una organización son sus procesos (i.e. el eje técnico/tecnológico), los que son efectuados por su personal (i.e. el eje social/de comportamiento)*. O ambos ejes se articulan y operan adecuadamente, o la organización “quiebra” (tanto en el sentido literal como en el legal) y deja de existir como tal.

4. Control

El control existe para asegurar que los objetivos, prioridades y reglas de la organización sean observados y mantenidos en todo momento. El control es una de las funciones principales de la gestión, y es la más frecuentemente encontrada y llevada a cabo a todos los niveles de gestión.

Una de las causas principales del fracaso de los directivos y de las organizaciones es la falta de controles adecuados, lo que muchas veces se debe a la poca comprensión de cómo el verdadero control gerencial funciona. La Figura 15 describe el “ciclo del control”, el que se extiende mucho mas allá de la simple constatación de las desviaciones existentes entre las metas

establecidas y el desempeño alcanzado por la organización. De hecho, **el objetivo del control es la eliminación de las desviaciones entre metas y desempeño, por medio de acciones correctivas** (i.e. rehacer informes, reparar máquinas) **y/o preventivas** (i.e. anticipar tendencias de gastos, recalibrar equipos, inspeccionar lotes de medicamentos).

El resultado del proceso de control son numerosas reglas y procedimientos que básicamente establecen: a) *qué* controlar (i.e. la caducidad de medicamentos, la precisión de los estados financieros, el destino de equipajes); b) *dónde* controlar (i.e. en los estantes de farmacias, en las sucursales de bancos, en los contenedores de aeropuertos), y c) *cómo* controlar (i.e. cada envase de medicamentos, una muestra de representativa de los estados financieros, cada diez piezas de equipajes) de manera efectiva y oportuna.

Aquello que se desea controlar (i.e. el *qué*) se conoce como el *atributo y/o la variable del control*. Los sitios o etapas en las que se ubican los controles se conocen como *puntos de inspección*, o *puntos de control*. Las normas que se siguen para inspeccionar atributos o variables en los puntos de control se conocen como *métodos de control*. Atributos y/o variables, puntos de inspección y métodos de control deben ser combinados y articulados en sistemas efectivos de control gerencial que garanticen un desempeño organizacional excelente.

Modos y Puntos de Control

Para que los controles sean efectivos, ellos deben ser del tipo adecuado y, además, deben ser aplicados en los puntos necesarios para su máxima efectividad. En principio, la gran variedad de controles existentes dentro de una organización puede ser clasificada en tres grandes tipos:

- a. **Controles Preliminares:** que se usan para evitar que recursos (o inputs) inadecuados (o fuera de especificación) sean traídos dentro de los procesos (o conjuntos de actividades) de la organización. La inspección de nuevos lotes de medicamentos y los exámenes psicotécnicos para contratación de nuevo personal son ejemplos de este tipo de controles.

- b. **Controles Concurrentes:** los que son utilizados para asegurar que los procesos de la organización permanezcan dentro de ciertos límites deseados de desempeño. El control estadístico de procesos de producción y los incentivos al desempeño laboral pertenecen a este tipo de controles.

- c. **Controles Posteriores:** los que son implantados para evitar que los fallos de desempeño en los procesos de una organización, y que resultan en productos y/o servicios defectuosos, sean propagados a otros departamentos de la organización y/o impacten negativamente a sus clientes. La inspección de envíos a clientes y de los resultados de análisis clínicos son tipos de controles posteriores utilizados extensamente.

La Figura 16 ilustra los diferentes tipos y puntos de aplicación de los controles en una organización. Diferentes organizaciones ponen diferentes grados de énfasis en los varios tipos de controles, aunque sí se puede establecer el grado relativo de importancia que los controles conllevan entre organizaciones industriales y organizaciones de servicios.

Las organizaciones industriales procesan fundamentalmente materiales y producen bienes físicos (i.e. televisores, coches, muebles) mientras que las organizaciones de servicios procesan básicamente gente (i.e. clientes, pacientes, estudiantes) y producen servicios intangibles. Cuando un error de desempeño es cometido en una organización industrial, los productos defectuosos son generalmente enviados a reproceso. Pero, cuando un error es cometido en una organización de servicios, las personas afectadas raramente pueden ser reprocesadas sin consecuencias perniciosas serias. El resultado de estas diferencias entre organizaciones es de que las organizaciones industriales enfatizan los tres tipos de controles en aproximadamente la misma medida. En las organizaciones de servicios, sin embargo, los controles preliminares son los de mayor importancia crítica y conllevan el mayor énfasis. Estos énfasis relativos son también reflejados en la Figura 16.

Estrategias de Control Organizacional

Tener buenos sistemas de control es una cosa, hacer que los mismos sean usados por los miembros de la organización es otra. Para lograr un grado adecuado y efectivo de los sistemas de control, estrategias específicas de control organizacional deben ser cuidadosamente seleccionadas y desplegadas.

La Figura 17 ilustra algunas de las más importantes de estas estrategias de control orgabizacional, las que son:

- a. **Control Burocrático:** basado en un conjunto de reglas y procedimientos a ser conocidos y seguidos por todos los miembros de una organización en todas sus actividades, desde una requisición de compras hasta la preparación de un informe o el montaje de un coche.
- b. **Control Económico:** que se implementa por medio de las recompensas y penalizaciones económicas asignadas a individuos o a grupos de personas, en base a su desempeño y al grado de logro de los objetivos organizacionales.
- c. **Control Personal:** el que radica en la personalidad (o carisma) del líder o líderes organizacionales, los que son capaces de movilizar el compromiso y la adhesión de las personas al modo de hacer las cosas dentro de una organización.
- d. **Control Cultural:** que se basa en un conjunto de valores compartidos y asumidos como fundamentales por todos los miembros de la organización, y que de manera implícita y explícita determina de manera decisiva el comportamiento organizacional.

Las estrategias de control burocrático y económico son las frecuentemente encontradas, aunque la más poderosa e inestable es la de control personal, y la más duradera y estable es la de control cultural. Las organizaciones exitosas en el logro de sus objetivos y planes utilizan una mezcla juiciosa de estas

estrategias para asegurarse de que los sistemas de controles sean realmente incorporados en la práctica y vida cotidianas.

COMENTARIOS DE CIERRE

Vale la pena reiterar que la necesidad del “management”, o de la “gestión” como una disciplina específica del conocimiento humano quedó firmemente establecida a partir de los cambios económicos y sociales desencadenados por la Revolución Industrial. Asimismo, también vale la pena recordar que esta disciplina no se agota ni se ha agotado en la gestión de las empresas industriales, sino que se ha extendido cada vez más a las empresas de servicios y de las administraciones gubernamentales. Y, por último, es críticamente importante el asumir y aceptar que la necesidad e importancia de esta disciplina se dan en todas las sociedades independientemente de su grado de desarrollo, ya sean sociedades industrializadas, postindustriales y/o en proceso de industrialización.

El “management”, o la gestión, es por su naturaleza una disciplina social, la que es contingente a su entorno (o teatro de operaciones) específico. Como disciplina del conocimiento, puede y debe ser estudiada y aprendida, como lo son la abogacía, la sociología, la medicina o la ingeniería. Y, de la misma manera que en estas profesiones, en la disciplina de la gestión existe un cuerpo articulado de conocimientos que puede ser usado de acuerdo a las situaciones enfrentadas en un momento determinado.

ESTE TEMA NO TIENE PRUEBA DE EVALUACIÓN

