

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
ACCELERATED DEGREE PROGRAM
BACHELOR OF BUSSINES ADMINISTRACION IN LOGISTICS AND
BUSINESS MANAGEMENT



INFORME N° 2

“Planeación y Organización”

Williams R. Mahiquez

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Caracas, 05 de Noviembre de 2.006

Índice de Contenido

	Página
INTRODUCCION	3
CAPÍTULOS	
I. Fundamentos de Planeación	5
Planeación	5
Características	5
Tipos de Planes	6
Pasos para la Planeación	7
Actitud Frente a la Planeación	8
Objetivos	8
Jerarquía de los Objetivos	8
Proceso para Establecer Objetivos	9
Administración por Objetivos	10
Los 7 Pasos para Establecer Metas y Objetivos Corporativos	13
Planeación en el Ámbito Empresarial	13
Administración por Objetivos vs. Administración Estratégica	16
Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios	18
Recursos Humanos y Planeación Estratégica	18
II. Naturaleza y Propósito de la Organización	20
Organización. ¿Qué es Organizar?	20
Estructura Organizacional, Definiciones	20
La Organización Formal e Informal	21
División Organizacional	21
Unidades Estratégicas de Negocios	22
La Organización de Tipo Línea-Staff	23
La Organización del Siglo XIX	26
CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	
A Matriz de Crecimiento – participación	39
B Matriz Atractivo del Mercado – Posición del Negocio	42
C 10 Recomendaciones para Implantación Exitosa de un sistema de planeación	46
D Nuevas Tendencias en la Organización de Empresas	47
E Teoría del Clima Organizacional de Likert	49

INTRODUCCION

Toda empresa diseña planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes suelen ser enfocados dependiendo del resultado esperado a corto o largo plazo, o según la amplitud y magnitud de la organización. La labor de planeación de una organización va más allá del establecimiento de objetivos y metas. Comienza con una labor intelectual de ideas y visualización de “a donde quiero llegar”. De allí parte todo un trabajo que involucra a las partes integrales de cada organización en la evaluación de situaciones actuales y pronósticos para las futuras.

Todo proceso de planeación conlleva un significativo esfuerzo conjunto, donde las distintas estructuras organizacionales tienen una parte que aporta y responsabilidad del cumplimiento de tales planes.

La planeación es la primera y más importante actividad de la administración, ya que es preciso fijar la dirección que habrá de tomar la empresa, los objetivos de la misma y los medios para lograrlo, además nos permite diseñar para un mañana incierto con alguna certeza de que se habrían de cumplir los objetivos de la empresa (Scanlan, 1990).

Siempre que haya que cumplir un objetivo o una meta existirá la oportunidad de ejercer la planificación. Es lógico pensar que cuanto mejor sea la planificación más adecuadas serán las acciones subsecuentes.

A partir del proceso de planeación comienza la elaboración de la estructura organizacional, es decir, la Organización, que representa el “esqueleto” de la organización. Es aquí donde se determinan las jerarquías necesarias y agrupación de actividades con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La idea de dar forma a la organización nace del concepto de cooperación entre los seres humanos con el fin de alcanzar fines comunes de beneficio colectivo, ya que de esta forma cada integrante vinculado tiene la responsabilidad del cumplimiento de un resultado específico en interacción con los demás miembros de la organización.

Sus diversas estructuras y cambios constantes han sido producto de la diversificación y crecimiento de las actividades en todos los sectores económicos, de gobierno, militares, etc.;

Ambas funciones administrativas, planeación y organización serán tratados en este informe bajo un concepto de enfoque basado tanto en aspectos contemporáneos, como en ejemplos teóricos y prácticos de su aplicación, ya que a pesar de ser conceptos de estudio reciente, van evolucionando en la misma dirección y dinamismo de las organizaciones actuales y futuras.

CAPITULO I

Fundamentos de Planeación

Como principal tarea de un administrador que espera mantener un equipo de trabajo enfocado en el logro de metas y coordinado, se encuentra el aseguramiento de que todos por igual conozcan los objetivos y métodos para alcanzarlos, de tal forma que los involucrados sepan claramente que se espera de ellos. La planeación es la función administrativa más básica de todas, ya que abre el campo para las otras funciones administrativas.

PLANEACION

En el concepto más universal implica que la planeación es tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

El proceso de planeación, o planificación como se conoce en muchos países, consiste básicamente en tomar decisiones por adelantado. El proceso de planeación es el equivalente al proceso de toma de decisiones.

La planeación implica la selección de misiones y objetivos para cumplirlos, que supone a su vez innovación administrativa.

En cuanto a su ámbito de su aplicación, es muy amplio, y solo para citar algunos ejemplos en la que la planeación es efectiva tenemos: Empresas, Gobiernos, Demografía, Personal, Ingeniería Civil, Ingeniería de Software, Contabilidad, etc.

Características de la Planeación

En primer lugar, la planeación es una función intelectual por naturaleza. El planeador visualiza su esquema de actividades propuesto y trata con intangibles. Incluye la identificación personal y/u organizacional, ya que un plan es un esquema para la acción y para que éste sea completo, debe incluir el curso de acción futuro que emprenderá el planeador.

Por otra parte, la planeación se establece o general bajo condiciones relativas de incertidumbre y certidumbre, anticipando eventualidades, preparando contingencias y trazando actividades bajo una secuencia ordenada para el logro de objetivos.

Es un proceso continuo, abarca a toda la empresa y tiene variables que deben evaluarse periódicamente, ya que pueden ser objeto de replanteamientos o enmiendas a medida que se conocen nuevos hechos o variables.

La imperiosa necesidad de una acción inmediata no debe evitar la planeación. Se pueden formular planes tentativos o provisionales para mantenerlos a mano y ejecutarlos cuando sea necesario.

Tipos de Planes

Propósitos o misiones: En la misión o propósito se identifica la función o tarea básica de una empresa; toda organización sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión.

Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad; representan también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Es un término que tiene implicaciones competitivas debido a su origen militar.

Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas ayudan a decidir sobre asuntos antes que estos se conviertan en problemas.

Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece una metodología única para el manejo de actividades futuras. Implican una secuencia cronológica de acciones requeridas ante eventos. Son guías de acción que detallan de forma exacta como deben realizarse una serie de actividades.

Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, y otros elementos para llevar a cabo un curso de acción dado.

Presupuestos: Es la formulación de los resultados expresados en forma numérica, como términos financieros, horas hombre, u otro termino numérico cuantificable. Igualmente son instrumentos de control, ya que obliga por adelantado a la empresa a realizar una recopilación de sus expectativas.

Pasos para la Planeación

Atención a las Oportunidades: Se debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificarlas respecto a nuestras debilidades y fortalezas, definir que problemas se desean resolver.

Establecimiento de Objetivos: En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales. Esto debe hacerse tanto para el largo como el corto plazo. Los objetivos forman una jerarquía, es decir, los objetivos de los departamentos principales controlan los objetivos de los departamentos subordinados.

Desarrollo de Premisas: Se establecen y ponen en circulación premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Son supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en circulación.

Evaluación de Cursos Alternativos: Tras la búsqueda y obtención de cursos alternativos, el siguiente paso es evaluarlas, es decir, tomar la decisión cual es la mas conveniente para la organización.

Selección de un Curso de Acción: En éste punto se adapta el plan, se toma la decisión. El administrador puede optar por seguir uno o varios cursos de acción dependiendo del análisis y evaluación de cursos alternativos.

Formulación de Planes Derivados: En este punto se requiere verificar la posibilidad de que sea necesario mantener planes de apoyo (derivados).

Traslado de Planes a Cifras: El último paso es trasladar los planes a cifras y tomar las decisiones para convertirlos en presupuestos. De ser elaborados correctamente, los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares para medir los progresos en los planes.

Actitud Frente a la Planeación

La actitud de cada planeación, realizada en el nivel deseado requiere una definición:

Planeación Interactiva: Se orienta para tener el control sobre el futuro, por lo que el presente es muy importante ya que da pauta a decir cómo se va a ir construyendo el futuro deseable y reproduciendo fielmente como se desea. Es usado actualmente por las empresas más fuertes y del área tecnológica.

Planeación Reactiva: Consiste en realizar acciones encaminadas a seguir cómo actualmente se encuentra la organización. No se piensa e el futuro, sino en mantener lo que actualmente tiene la organización.

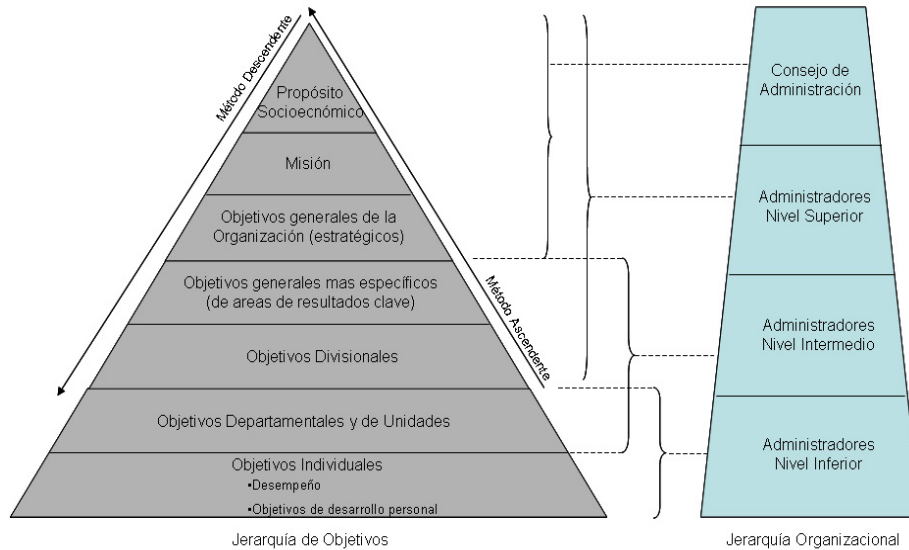
OBJETIVOS.

Los objetivos se definen como los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales. Pueden considerarse a corto o largo plazo, generales o específicos, aunque debe hacerse énfasis en si estos son cuantificables o verificables, ya que facilitan su medición.

Jerarquía de los Objetivos

La jerarquía de los objetivos va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto mas alto es el propósito, el cual tiene dos dimensiones; primero, el propósito ante la sociedad, y segundo, la misión o propósito de la empresa. El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos mas específicos, como los de las áreas de resultados clave (áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa). Adicionalmente, los objetivos deben traducirse por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.

Relación entre la jerarquía de objetivos y la organizacional



Koontz H. & Wehrich H. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª ed.), Pag. 137

Fig. 1.0

Proceso para Establecer Objetivos

Existen dos enfoques fundamente diferentes para plantear los objetivos:

Enfoque Ascendente: Es en el cual los subordinados inician el establecimiento de los objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores. En este formato la motivación y el compromiso de los subordinados son mayores al ser metas propuestas por ellos.

Enfoque Descendente: Consiste en que los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de los subordinados, tomando como base que la organización precisa de dirección mediante objetivos empresariales.

En compañías muy pequeñas, el proceso de establecer un objetivo generalmente es descendente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre ascendente y descendente o un enfoque de equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los

que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos (APO), es un programa que incorpora metas específicas las cuales son fijadas de forma participativa para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido. Su aparición, sin embargo es reciente. En 1954, Peter Ducker publicó un libro, en el cual caracteriza por primera vez la administración por objetivos, siendo considerado como el creador de la misma.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planteamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar.

Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de objetivos comunes y firmes que eliminan cualquier duda del Gerente y para evaluar el desempeño en dirección a los objetivos principales de la organización. Así, “el desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo

que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución que estos den al éxito del negocio. El Administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la empresa esperan de él en términos de desempeño y su superior debe saber que contribución pueda exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma”.

Así, la APO es un método por el cual las metas son definidas en conjunto entre el Administrador y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados esperados, que pasan a integrar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados comparados con los resultados esperados.

En general, la APO presenta las siguientes características:

- 1 Establecimiento de un conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- 2 Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- 3 Interrelación de objetivos departamentales.
- 4 Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- 5 Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- 6 Apoyo intenso del staff de la empresa durante los primeros periodos.

Ventajas y Desventajas de la Administración por Objetivos (APO)

Ventajas
<p>Mejor Administración Genera una mejor administración ya que define metas claras.</p>
<p>Clarificación de la Organización Obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales, teniendo en cuenta que los puestos en lo posible de deben crear alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que los ocupan.</p>
<p>Compromiso Personal Estimula al personal a comprometerse con sus metas, ahora son individuos con propósitos claramente definidos; ya que estos han participado en la fijación real de sus objetivos, incorporando ideas y recibido la ayuda de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas.</p>
<p>Desarrollo de Controles Eficaces El control implica medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin que se alcancen las metas.</p>
Desventajas
<p>Deficiencias en su enseñanza</p>
<p>Deficiencias en Provisión de Normas a quienes establecen metas Se parte de la base que no puede operar si a quienes deben establecer las metas, no se les proporcionan las pautas necesarias para implementarlas</p>
<p>Dificultad para Establecer Metas Las metas realmente verificables son difíciles de establecer.</p>
<p>Hincapié en las Metas a Corto Plazo Surge el peligro de dar demasiada importancia al corto plazo, quizá a expensas del largo plazo.</p>
<p>Peligro de Inflexibilidad Se podría caer en el temor para cambiar los objetivos, aunque las metas ya no representen un resultado bien pensado y planeado.</p>

Tabla 1.0 - Elaboración Propia

Los 7 Pasos para Establecer Metas y Objetivos Corporativos

1.- *Identificación del Objetivo (s):* Deben ser específicos, medibles y establecerse positivamente.

2.- *Identificación de los Beneficios y Beneficiarios:* Se deben listar cuales son los beneficios esperados y quienes se beneficiaran de estos. Por ejemplo, su gente, los accionistas, clientes, etc.

3.- *Fijación de límites de tiempo:* Es necesario determinar el período de tiempo para alcanzar los objetivos planteados.

4.- *Identificación de Principales Obstáculos:* Determinar los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino, ya que de no ser así no se podrán adelantar planes para resolverlos.

5.- *Identificación de Habilidades y Conocimiento Requerido:* Hay que identificar las habilidades y conocimientos que poseer para el emprendimiento.

6.- *Identificación de Individuos u Organizaciones con las cuales trabajar:* Si se busca la gente apropiada, se encontrara la solución adecuada. Si se busca mejorar niveles de producción, seguramente los más indicados serán los trabajadores de la planta, etc.

7.- *Desarrollo del plan de Acción:* Las metas no se consiguen con el simple hecho de determinarlas. Es necesario fraccionarlas en planes de acción indicando el tiempo que se le dedicara a cada una, responsables, contingencias y posibles soluciones.

Planeación en el Ámbito Empresarial

La planeación en el ámbito empresarial se divide en: Estratégica, Táctica, Operativa y Normativa.

Planeación Estratégica.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- 1 Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- 2 Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- 3 Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- 4 Se maneja información fundamentalmente externa.
- 5 Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- 6 Normalmente cubre amplios períodos.
- 7 No define lineamientos detallados.
- 8 Su parámetro principal es la efectividad.

Planeación Táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- 1 Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- 2 Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- 3 Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.

- 4 Se maneja información externa e interna.
- 5 Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- 6 Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Planeación Operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operativa son:

- 1 Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- 2 Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- 3 Trata con actividades normalmente programables.
- 4 Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- 5 normalmente cubre períodos reducidos.
- 6 Su parámetro principal es la eficiencia.

Planeación Normativa

Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la planeación.

Las características más sobresalientes de la planeación normativa son:

- 1 Aplicación en áreas específicas que definen aspectos que en otros niveles no es posible resolver.
- 2 Requiere el uso de metodologías, modelos, métodos y estándares existentes, principalmente de los existentes en el área del Derecho y Administración.
- 3 Esta estrechamente vinculada con el diseño de la estructura organizacional, es decir, los tipos de organización formal e informal.

Administración por Objetivos vs. Planeación Estratégica

Las más importantes diferencias son la falta de una Misión en la Administración por Objetivos y la falta de cuantificación en la Planeación Estratégica.

La Administración por Objetivos siempre aclara " a dónde quiero llegar", pero nunca dice exactamente "cómo llegar". La Planeación Estratégica, en cambio, sufre el mismo defecto pero al revés. A través de las estrategias, "cómo llegar", pero nunca dice con exactitud "a dónde".

Existen por lo tanto dos conclusiones:

- 1 Ninguno de los dos sistemas merece el calificativo de "satisfactorio".
- 2 Las diferencias entre los dos son mas grandes que las similitudes.

Sin problema alguno se pueden fusionar los dos sistemas en uno solo. Al cuantificar absolutamente todos los elementos de la Planeación Estratégica con la exactitud requerida por la Administración por Objetivos, se aprovechan los dos enfoques. Surge entonces, un nuevo enfoque de Planeación Estratégica por Objetivos que sí funciona en la práctica.

Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional



Fig. 1.1 - Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Niveles de Planeación Estratégica

Al revisar la estructura actual de las grandes empresas, como el caso de 3M, encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- 1 Corporativo
- 2 Divisional
- 3 Comercial
- 4 Producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos, como se indica en la figura 1.2 debajo.

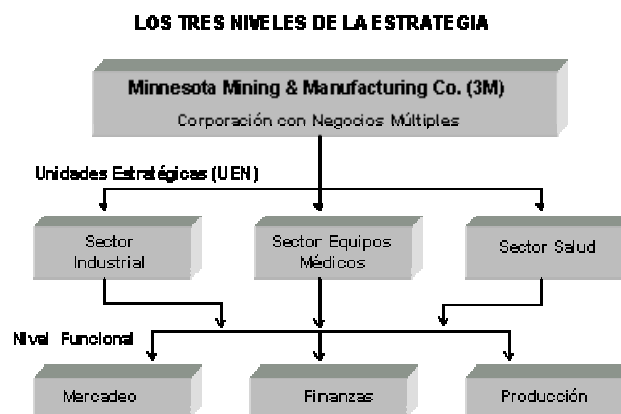


Fig. 1.2- Niveles de Estrategia 3M

El Plan Estratégico Corporativo

Define la visión y misión corporativa, formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados, etc), establece y designa los recursos a las unidades estratégicas de negocios (UEN), así como planea nuevos negocios.

El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de éste y los recursos asignados por la corporación, las UEN pueden escoger una o más de las siguientes estrategias competitivas:

- 1 *Crece Intensivamente*. Penetrando y desarrollando el mercado, así como incrementando ventas por nuevos o mejores productos.
- 2 *Crece Diversificándose*. A través de estrategias introducción de productos no relacionados tecnológicamente con los actuales, en varios mercados, o a través de fusiones o compra de otras empresas

El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación. En las áreas involucradas se encuentra por ejemplo: Mercadeo, Producción, Investigación, Recursos Humanos, etc.

Recursos Humanos y Planeación Estratégica

Existen tres formas en que el departamento de Recursos Humanos (RR.HH) puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

Oportunidades y amenazas externas: la administración de RR.HH. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral,

seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

Fuerzas y debilidades internas: si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de RR.HH. ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

Ejecución del plan: la administración de RR.HH. debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.

Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de RR.HH.

**Una Empresa que no conozca a sus empleados, fracasará
en cualquier estrategia que desee implantar**

Las políticas de personal deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la organización. Como ejemplo de ello tenemos el de una empresa que realiza políticas de capacitación a sus empleados para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo conjunto, así como entender de forma asertiva y correcta las necesidades de los clientes.

Como se puede observar, lo antes expuesto es una cadena derivada de una política de personal que involucra varias estrategias hasta llegar a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa u organización.

CAPITULO II

Naturaleza y Propósito de la Organización

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar entre sí para obtener fines personales.

En la mayoría de los casos, esta cooperación puede ser más productiva y menos costosa si se dispone de una Estructura Organizacional. A continuación se ahondará en los elementos de la organización, los cuales coadyuvarán en una mejor administración.

¿QUE ES ORGANIZAR?

- 1 Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- 2 Agrupación de estas actividades.
- 3 A cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- 4 Coordinación vertical y horizontal la estructura resultante.

Estructura organizacional: (dos definiciones)

Stratagor, (1988): es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg, (1984): es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La Organización Formal e Informal

Es entendido por *Organización Formal* a la estructura intencional de funciones en una empresa u organismo la cual se encuentra organizada formalmente. Este tipo de organización debe ser flexible, uso de talento creativo y potenciar las capacidades individuales. No obstante, en una organización formal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas colectivas o grupales. Un ejemplo de ello, en una empresa es su organigrama, o en el caso de una institución militar, la cadena de mando.

La *Organización Informal* en cambio, incluye un conjunto de actividades personales sin un propósito común conciente, aunque sí favorable a resultados comunes. Este tipo de organización conforma una red de relaciones interpersonales que surge del hecho natural de la asociación del hombre. Como ejemplo de ello tenemos el grupo de personas que toman el café en la hora del descanso, las personas que se reúnen para jugar bowling o los que simplemente comparten frecuentemente el almuerzo del comedor industrial.

División Organizacional: El Departamento

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que son básicamente áreas, o divisiones donde un administrador tiene autoridad sobre la ejecución de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

Entre algunos de los modelos de departamentalización tenemos:

- 1 *Por número:* agrupa a las personas que han de ejecutar la misma actividad bajo un mismo director o administrador siendo lo importante el número de personas que trabajan (en desuso).
- 2 *Por tiempos:* agrupa las actividades con relación al tiempo y se usan turnos, como es el caso de la policía o conductores de rutas de autobuses.
- 3 *Por funciones:* consiste en establecer departamentos por funciones básicas de una empresa y la cantidad o tipo depende del sector en que este situada la organización y su tipo. Como ejemplo de ello tenemos,

Departamento de Comercialización, Departamento de Ingeniería, Departamento de Finanzas, etc.

- 4 *Por zonas geográficas o territorial:* agrupación dependiendo de la zona donde se localice la actividad de la empresa. Es común en organizaciones que operan en áreas geográficas extensas o de gran escala.
- 5 *Por productos:* se da en las organizaciones que se encontraban departamentalizados por funciones y debido a la cantidad de productos o servicios que oferta, deben reorganizar su estructura y así focalizarse mejor. Este tipo de departamentalización ha cobrado importancia reciente en empresas con múltiples líneas de productos.
- 6 *Por orientación al mercado:* se usa cuando es necesaria una orientación o focalización hacia el exterior de la organización y cuando se desea mayor focalización en el cliente.
- 7 *Matricial:* es la combinación de los patrones de departamentalización por funciones y por productos en la misma estructura organizacional.

Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Son pequeñas empresa en si mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción o manejo de cierto producto como si se tratara de una actividad empresarial independiente.

Cada UEN en una organización debe contar con un administrador responsable de la conducción y promoción del producto desde el laboratorio de investigación y a todo lo largo de la ingeniería del producto, investigación de mercado, producción empaque y comercialización, así como de también su rentabilidad. Por lo tanto, cada UEN debe estar dotada de misión y metas propias.

Como ejemplo de una UEN tenemos en el área de productos de alta calidad, la división de Investigación y Desarrollo de la empresa 3M que funciona a nivel global.

En el caso de empresas petroleras como Shell, su gerencia de Nuevos Proyectos, para la búsqueda e implantación de combustibles alternativos.

La Organización de Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff

- 1 *Relación con los objetivos de la organización:* las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

- 2 *Tipos de autoridad:* el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- 1 Servicios
- 2 Consultoría y Asesoría
- 3 Monitoreo

4 Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Desarrollo de La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1ra Fase: no existe especialización de servicios.

2da Fase: especialización de servicios en la sección.

3ra Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.

4ta Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

Ventajas De La Organización Línea-Staff

- 1 Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- 2 Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la Organización línea- staff.

- 1 El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- 2 El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- 3 El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a

las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presentan muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

Campo De Aplicación De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

La Organización del Siglo XXI

Se estima muy interesante y de amplia aplicación actual la visión de L. Bryan y C. Joyce sobre las organizaciones de este siglo. A continuación se anexa el artículo completo desde la publicación *The McKinsey Quarterly*.

Artículo de: Lowell L. Bryan y Claudia Joyce

Hace aproximadamente medio siglo, Peter Drucker acuñó el término "Trabajador del Conocimiento" para describir a una nueva clase de empleado cuyos factores básicos de producción ya no eran el capital, la tierra o el trabajo sino el uso productivo del conocimiento.

En la actualidad, estos trabajadores del conocimiento, mejor llamados profesionales, representan cada vez un porcentaje mayor de la totalidad de empleados de las corporaciones más grandes del mundo. En sectores como el de los servicios financieros, la salud, la alta tecnología, el farmacéutico, los medios y el espectáculo, los profesionales representan un 25 por ciento o más de la plantilla de personal y, en algunos casos, están a cargo de las actividades clave. Estos talentosos individuos son quienes promueven ideas de negocios innovadoras. Es gracias a ellos que las compañías pueden enfrentar el cambiante e incierto entorno actual de los negocios y son ellos quienes producen y administran los activos intangibles, que es la principal manera en que compañías de diversas industrias crean valor.

Los profesionales productivos hacen que las grandes empresas sean competitivas; sin embargo, su trabajo se ve cada vez más obstaculizado. La esencia de la actividad de estos profesionales es generar e intercambiar conocimiento y bienes intangibles a través de la interacción con sus pares. Sin embargo, la mayoría pasa horas interminables buscando el conocimiento que necesitan – incluso dentro de sus propias compañías – y coordinando sus tareas con terceros.

Estos profesionales se han incrementado en número y en ineficiencia. Analicemos el tema de la colaboración. Cada aumento en el número de profesionales que trabajan en una compañía lleva a un incremento casi exponencial – no lineal – en el número

de colaboradores potenciales e interacciones innecesarias. Muchas compañías líderes emplean en la actualidad a 10.000 profesionales o más, que representan alrededor de 50 millones de relaciones bilaterales. Lo mismo ocurre con el conocimiento: buscarlo implica tratar de encontrar la persona que lo posea porque la mayoría de las compañías carecen de un "mercado de conocimiento" activo. Un indicio de la dificultad que plantean estas búsquedas es el volumen global de *e-mails* corporativos que creció de alrededor de 1.800 millones por día en 1998 a más de 17.000 millones diarios en 2004. Cuanto más difícil es encontrar personas con conocimiento, más disminuye la cohesión social y la confianza entre colegas profesionales, lo que reduce aun más su productividad.

Un diseño organizacional deficiente

Las grandes compañías hacen muy poco para mejorar la productividad de sus profesionales. De hecho, sus estructuras verticales, con niveles matriciales y otros que se crean *ad hoc*, suelen hacer que el trabajo de los profesionales sea más complejo e ineficiente. Estas estructuras – reliquias de la era industrial – son especialmente dañinas para el proceso de trabajo de los profesionales. Éstos cooperan horizontalmente los unos con los otros dentro de la compañía. Sin embargo, las estructuras verticales los obligan a buscar conocimiento y colaboradores a lo largo de áreas organizacionales muy poco conectadas y, una vez encontrados, tratar de obtener su cooperación.

Peor aun, las estructuras matriciales, diseñadas para acomodar ejes administrativos "secundarios" que atraviesan las áreas verticales, a menudo cargan a los profesionales con la obligación de responder a dos superiores – uno responsable por la fuerza de ventas, por ejemplo, y otro a cargo de una línea de productos.

Un nuevo modelo de organización empresarial

Para aumentar la productividad de los profesionales, las grandes corporaciones deben modificar radicalmente sus estructuras organizacionales y conservar lo mejor de la jerarquía tradicional, reconociendo, al mismo tiempo, el creciente valor de las personas que tienen imaginación, de los que innovan y colaboran con sus pares para

generar ingresos y crear valor por medio de activos intangibles como las marcas y las redes. Las compañías pueden alcanzar estos objetivos modificando sus estructuras verticales para permitir que los grupos de profesionales se concentren en tareas claramente definidas – los gerentes se ocupan de la generación de ingresos, por ejemplo y los equipos fuera de línea están a cargo de las iniciativas de crecimiento a largo plazo – y con responsabilidades específicas. Luego, estas compañías deberían organizar abundantes redes y mercados nuevos que faciliten la interacción, la cooperación y la búsqueda de conocimiento.

Las compañías no sólo pueden construir este nuevo tipo de organización sino también reducir la complejidad de sus interacciones y mejorar la calidad de las relaciones internas de colaboración implementando cuatro principios interrelacionados:

- 1- Estandarización y simplificación de las estructuras administrativas verticales y lineales descartando los fallidos enfoques *ad hoc* y matriciales y reduciendo el alcance del rol de los gerentes funcionales en la generación de ingresos a corto plazo.
- 2- Equipos fuera de línea para detectar oportunidades generadoras de riqueza utilizando, al mismo tiempo, procesos administrativos dinámicos para implementar cambios de corto y largo plazo.
- 3- Desarrollo de mercados de conocimiento, mercados o bolsas de talento y redes formales para estimular la creación y el intercambio de valores intangibles.
- 4- Adopción de parámetros de evaluación de desempeño - en lugar de criterios de supervisión - para aprovechar al máximo la independencia de los profesionales.

Las ideas subyacentes a cada una de estas políticas pueden no ser novedosas, pero no conocemos ninguna compañía que las aplique en conjunto, lo que limita la capacidad de operar al máximo de su potencial.

Simplificación de la estructura lineal

El primer principio consiste en definir las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de los gerentes, que lo hacen bien cumpliendo las metas de facturación de las compañías y pasarán por alto el resto de los temas hasta que

cumplan las expectativas de corto plazo. Para alcanzar este objetivo, una compañía debe establecer un claro eje dominante de gestión – por producto, función, territorio o cliente – y eliminar las estructuras organizacionales *ad hoc* y matriciales que a menudo confunden la figura de quien toma una decisión con la de quien asume la responsabilidad o responde por dichas decisiones. La gestión dinámica y la colaboración optimizada son, como veremos más adelante, mecanismos más efectivos para lograr los objetivos de estas estructuras *ad hoc*.

Si una compañía desea estandarizar sus estructuras gerenciales debe crear un mecanismo efectivo de gobierno que se extienda a toda la organización para tomar las decisiones que competen a todas ellas, como las relacionadas con la gestión de costos de sistemas (TI) compartidos. Estos mecanismos generalmente se crean a partir de la delimitación del poder de decisión de cada miembro del equipo de liderazgo senior y la creación de comités directivos o de gobierno que involucren a toda la empresa. También puede ser conveniente eliminar las funciones de soporte que requieren de una gestión particular de las estructuras funcionales, para que los profesionales especializados puedan llevar a cabo estas funciones en forma conjunta. Finalmente, para promover la creación de redes formales que abarquen a toda la organización, deben establecerse estructuras y roles paralelos a lo largo y a lo ancho de toda la compañía.

Gestión dinámica

Una vez que la estructura vertical simplificada permite que los gerentes enfoquen su atención en alcanzar las metas de facturación de corto plazo de la compañía, ésta puede hacer que el resto de los profesionales se concentre en la generación de riqueza a largo plazo. Las ventajas de esta separación son evidentes. Como dijo una vez un ejecutivo, no es conveniente que quienes van al combate cuerpo a cuerpo sean responsables del diseño de un programa de armas de largo plazo.

Las tareas que se llevan a cabo durante varios años, como el lanzamiento de nuevos productos, la creación de nuevos negocios y, fundamentalmente, el rediseño de la plataforma tecnológica de una compañía, requieren de pequeños grupos de trabajo de

tiempo completo, de profesionales centrados y con libertad para "dar rienda suelta a su imaginación" para descubrir nuevas proposiciones efectivas de valor a través de métodos de prueba y error y de experimentos deductivos. Muy pocos gerentes funcionales insertos en un mercado intensamente competitivo tienen el tiempo o los recursos necesarios para llevar adelante este proceso de descubrimiento.

Por supuesto, a nivel empresarial, las compañías deben administrar sus ingresos de corto y largo plazo de manera tal de integrar sus inversiones en iniciativas estratégicas a su presupuesto general, por lo que tendrán que encontrar una manera sistemática y efectiva de realizar el balance necesario entre ellos. Lo que nosotros llamamos gestión dinámica podría ayudar: una combinación de procesos disciplinados, protocolos de toma de decisión, presupuestos de corto plazo y procedimientos administrativos programados que permiten que las compañías administren la cartera de iniciativas como parte de un enfoque administrativo senior integrado para dirigir toda la compañía. La gestión dinámica obliga a las compañías a realizar un balance en la asignación de recursos, explícitamente, en la cima de la pirámide en vez de permitir que éstos sean realizados, implícitamente, por los gerentes funcionales que luchan por cumplir con sus presupuestos.

Desarrollar capas organizacionales

Una vez que se eliminaron las improductivas estructuras matriciales y *ad hoc* de la organización vertical y se simplificó la estructura gerencial, la compañía debe desarrollar capas organizacionales bajo la forma de mercados y redes que ayuden a los profesionales a trabajar de manera horizontal a lo largo de toda la empresa. De esta manera se facilita el intercambio de conocimiento, la búsqueda de otros profesionales y la colaboración y el desarrollo de comunidades que generan activos intangibles.

Creemos que la implementación simultánea de mercados de conocimiento, mercados de talento y redes formales ayudará a que los tres desarrollos sean más eficientes. Un mercado de conocimiento, por ejemplo, ayuda a los miembros de una red formal a intercambiar conocimiento, lo cual a su vez ayuda a fortalecer la red. Un mercado de

talento o bolsa de trabajo funciona mejor si quienes ofrecen y buscan trabajo pertenecen a la misma comunidad conectada formalmente mediante una red. Combinadas, estas técnicas pueden hacer posible que las compañías trabajen horizontalmente de manera mucho más efectiva y eficiente.

Mercados de conocimiento. Durante los últimos 15 años, la gestión del conocimiento ha generado gran debate. A pesar de las importantes inversiones que se han realizado, los beneficios han sido limitados. El valor real proviene no tanto de la gestión del conocimiento como, en una proporción mucho mayor, de la creación y el intercambio del mismo. Y la clave para alcanzar esta meta radica en comprender que el conocimiento más valioso de una compañía reside mayormente en las cabezas de sus empleados más talentosos: sus profesionales.

El intercambio efectivo de conocimiento a lo largo de una compañía no es tanto un problema tecnológico como uno organizacional. Como dijimos anteriormente, para promover el intercambio de conocimiento, las compañías deben eliminar las barreras estructurales que se interponen en la interacción de los profesionales. Las compañías también deben aprender a estimular a personas que quizás no se conozcan entre sí – después de todo, las grandes corporaciones generalmente cuentan con una gran cantidad de profesionales – para que trabajen juntos en su mutuo beneficio. ¿Cuál es la mejor manera de fomentar el intercambio de elementos valiosos entre extraños?. La solución probada, por supuesto, son los mercados, tal como son utilizados por la economía y con el mismo propósito. El truco está en incorporar el mercado a la compañía.

¿Cómo pueden las compañías crear mercados internos efectivos cuando el producto es intrínsecamente intangible?. Entre otras cosas, los mercados operativos necesitan objetos de valor que puedan intercambiarse, además de precios, mecanismos de intercambio y competencia entre oferentes. Además, los estándares, protocolos, regulaciones y facilitadores de mercado fomentan un mejor funcionamiento de estos mercados.

Estas condiciones no existen de manera natural – un mercado de conocimiento es

artificial y manejado – por lo que las compañías deben ubicarlos en su lugar correspondiente¹. En particular, los proveedores u oferentes de conocimiento deben tener los incentivos y el respaldo necesarios para codificarlos (esto es, para producir "objetos de conocimiento" de calidad). Los "compradores" deben poder acceder a contenidos más relevantes, y al mismo tiempo más fáciles de encontrar y asimilar que los que podrían adquirir de fuentes alternativas.

Mercados o bolsas de talento. Una compañía puede generar eficiencias similares desarrollando un mercado de talento que ayude a los empleados, ya sea dentro de una única unidad organizacional o en toda la empresa, para explorar tareas alternativas que incluyan desde proyectos de corto plazo hasta funciones operativas de largo plazo. Simultáneamente, cualquiera que tenga tareas o proyectos para ofrecer, puede evaluar las alternativas de todas las personas que estén buscando nuevas oportunidades. Tal como sucede con los mercados de conocimiento, las compañías deben invertir en sus bolsas de talento para asegurarse que las personas más capacitadas que buscan nuevos trabajos se contacten con los gerentes que buscan talento.

Entre otros requisitos se incluyen la determinación de precios (o compensación por una tarea o rol en particular), un mecanismo de intercambio que facilite las transacciones de personal y los protocolos y estándares (duración de las tareas, mecanismos de reasignación, proceso de transmisión de decisiones de reasignación de personal). Los mercados de talento existen – particularmente en las organizaciones profesionales – pero tal como sucede con los mercados de conocimiento, están en una etapa temprana de desarrollo.

Redes formales. Las personas que tienen intereses en común – por ejemplo, porque pertenecen a sectores similares (como ingenieros industriales), comparten la misma clientela (la industria automotriz) o el mismo territorio (China) – conforman naturalmente redes sociales. Estas redes reducen el costo de la interacción al mismo tiempo que incrementan su valor para todos los participantes. Una red suele brindar retornos incrementales en escala: cuánto más grande sea la red, mayor será la

posibilidad de que puedan encontrar en ella oportunidades de colaboración.

Las redes sociales presentan varias dificultades. Suelen ser de alcance limitado (por ejemplo, porque no se extienden lo suficiente para alcanzar a miembros potenciales en unidades y territorios alejados). Más aun, a veces operan de manera ineficiente (pueden necesitarse varias conversaciones para llegar a la persona correcta), se basan demasiado en la buena voluntad de los participantes y, en especial, a veces no logran atraer la inversión suficiente para el bien común de todos los miembros.

La solución, para una compañía, está en incrementar el valor de la red invirtiendo en ella y formalizando su rol dentro de la organización. Una de las maneras de hacerlo es mediante la designación de un "dueño" de la red para que construya capacidades comunes (por ejemplo, mediante inversiones para generar conocimiento). Otras son el desarrollo de incentivos a la membresía, la definición de territorios separados (la existencia de más de una red social podría confundir a los posibles miembros), la determinación de estándares y protocolos y una infraestructura compartida (por ejemplo, una plataforma tecnológica que soporte las actividades de la red). De hecho, una red formal con áreas específicas de responsabilidad puede desarrollar muchas de las actividades que inspiraron a las compañías a utilizar estructuras de gestión matricial. Las redes formales se apoyan en personas con iniciativa propia que trabajan juntas por interés propio, mientras que las matrices utilizan una jerarquía para obligar a la gente a trabajar en conjunto. Además, las redes formales permiten que las personas que tienen un interés en común colaboren relativamente con poca ambigüedad respecto de quién tiene el poder de toma de decisión – una ambigüedad que genera complicaciones internas y tensión en las estructuras matriciales.

Medir el desempeño

El último conjunto de ideas que completa este nuevo modelo organizacional se refiere a la disminución del control y la supervisión y a la mayor libertad que las personas deberían tener para dirigirse a si mismas, guiadas por parámetros de desempeño, protocolos, estándares, valores y sistemas de gestión basados en consecuencias. Ciertamente, los líderes a cargo deben controlar grandes compañías,

aun cuando muchos de sus empleados son cada vez más independientes. Sin embargo, lo que se necesita es un liderazgo de excelencia, no una gestión más invasiva. Claramente la administración seguirá siendo vital para aprovechar el valor de los muchos empleados que seguirán trabajando en procesos industrializados y para que todos los trabajadores y gerentes de la compañía sean responsables por sus respectivos desempeños.

Pero a medida que la plantilla de empleados cuente cada vez más con profesionales independientes, los líderes tendrán que manejarlos fijando metas y utilizando parámetros de desempeño que los motiven a organizar su trabajo, de forma individual y colectiva, para poder alcanzar las metas previstas. Un exitoso gerente general nos comentó que para motivar un determinado comportamiento, es más importante evaluar el desempeño que ofrecer incentivos financieros para recompensarlo. El desafío está en que los parámetros para evaluarlo efectivamente deben ser adaptados a cada rol y a cada persona en particular. Si los parámetros no son los correctos, el resultado será un comportamiento no deseado.

Para fomentar la cooperación que hace que este nuevo modelo organizacional funcione, las compañías deben establecer parámetros que obliguen a los empleados a rendir cuentas individualmente respecto de su contribución al éxito *colectivo*, concepto al que denominamos "hacer que la gente sea mutuamente responsable". Estos parámetros son particularmente importantes para los gerentes senior y los de mayor rango, pero son necesarios, en general, para todos los empleados independientes. Las personas que son muy buenas para desarrollar las habilidades de personas talentosas o para aportar conocimientos destacables, por ejemplo, deberían ser más valorados que quienes son igualmente buenos en sus propios trabajos pero que no contribuyen al desarrollo de talento ni aportan conocimientos.

El nuevo modelo organizacional para las grandes corporaciones actuales no surgirá espontáneamente de las obsoletas estructuras heredadas de la era industrial. Por el contrario, las compañías deben diseñar holísticamente un nuevo modelo, utilizando nuevos principios que tomen en cuenta la forma en que los profesionales crean valor.

Las grandes compañías que sigan estos principios obtendrán más valor de los gerentes y profesionales que emplean, con menores costos. En el proceso, podrán mejorar radicalmente su capacidad para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que les presenta la economía actual.

Este artículo fue publicado originalmente en The McKinsey Quarterly, 2005, Número 3, y puede ser encontrado en la publicación del web site: www.mckinseyquarterly.com.

CONCLUSIONES

La planeación es absolutamente necesaria para completar de manera exitosa los objetivos planeados. Todo sistema de planeación estratégica por muy sencillo que sea es útil, ya que cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico a algo que es la dirección general.

El análisis del entorno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector, ya que desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Existen diversos tipos de planes que se adaptan a las necesidades o naturaleza de cada organización, que sigue unos pasos sistemáticos con el fin de asegurar una aplicación que cumpla el propósito o fin deseado.

Los objetivos de la organización son un derivado de su misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y representa la base para determinar los objetivos operativos para las subunidades y los departamentos de cada organización.

Los conceptos de planeación estratégica y administración por objetivos, ampliamente utilizados en la administración moderna, han sido de amplio debate por el modo como se emplean y el fin que persigue.

La Organización según sea la necesidad o fin específico presenta variables que agilizan o mecanizan su funcionamiento. La división de la organización en departamentos facilita el control y seguimiento de las actividades asignadas a cada uno, haciendo énfasis para que cada administrador responsable pueda focalizarse en los resultados establecidos.

Las organizaciones se apoyan en Unidades Estratégicas de Negocios para tratar aspectos específicos de las organizaciones y que requieren especial atención, siendo su implantación es clave en empresas o instituciones de amplitud global de mercado.

Igualmente, en las organizaciones se presentan las relaciones Línea – Staff como un modelo de cooperación interno entre la organización lineal y formal a fin de potenciar las ventajas de ambos tipos de organización. Sin embargo, es de cuidado su

implantación, ya que requiere de una revisión de los elementos que componen la estructura organizacional a fin de evaluar su factibilidad, ya que a pesar de ser ampliamente usada en todo el mundo, requiere un monitoreo de sus variables.

Las funciones de Planeación y Organización son actualmente la base en cualquier organización formal a todo nivel donde se desea una estructura basada en principios modernos.

La Organización puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será mas necesaria. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, ya que si ella no podría actuar.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas la organización también es importante, ya que al mejorarla, se obtiene un mayor nivel de competitividad debido a una mejor coordinación de sus elementos y recursos.

En el caso de países en vías de desarrollo como en nuestro, el hecho de mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, debido a que requiere coordinar eficientemente todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización y la calificación de sus trabajadores o empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

KOONTZ Harold . & WEIHRICH Heinz.(2004). Administración una perspectiva global. (12^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A.

Elementos básicos de la administración. (Documento en Línea).

Disponible: www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion
(Consulta: Septiembre, 2006)

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

HALL RICHARD H., Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración. Editorial Pañazo S.R.L., Caracas, Venezuela.

GOMEZ CEJA GUILLERMO, Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición McGraw Hill México.

Diario Español El País, web site: www.elpais.es

The McKinsey Quarterly, 2005, Numero 3, web site: www.mckinseyquarterly.com

Enciclopedia Microsoft Encarta 2006. Microsoft Corporation

Anexo A

Matriz de Crecimiento – Participación

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un **portafolio de negocios**. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. A continuación se detalla una de las técnicas más usadas que se identifica bajo creación de *The Boston Consulting Group (BCG)*

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual tiene tres características:

- 1 Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- 2 Tiene sus propios competidores
- 3 La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

1. La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
2. El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura A-01 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden

ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

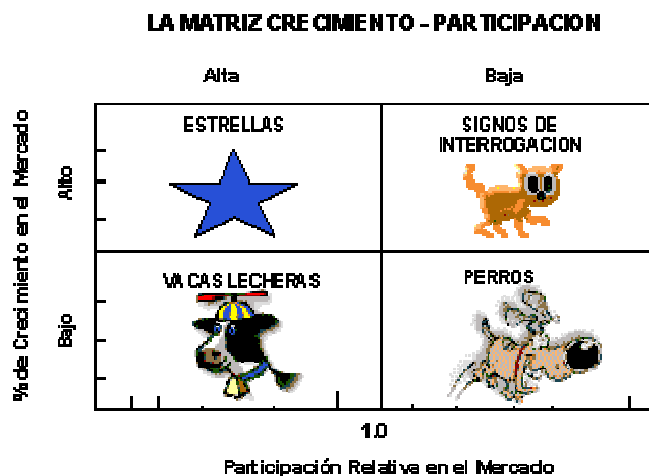


Fig. A-01

Estrellas

- 1 Alta participación relativa en el mercado
- 2 Mercado de alto crecimiento
- 3 Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- 4 Utilidades significativas

Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- 1 Baja participación en el mercado
- 2 Mercados creciendo rápidamente
- 3 Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- 4 Generadores débiles de efectivo
- 5 La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

Vacas Lecheras

- 1 Alta participación en el mercado
- 2 Mercados de crecimiento lento
- 3 Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- 4 Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- 5 Márgenes de utilidad altos

Perros

- 1 Baja participación en el mercado
- 2 Mercados de crecimiento lento
- 3 Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas

- 4 Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

Anexo B

Matriz Atractivo del Mercado – Posición del Negocio

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia.

La figura A-02 muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

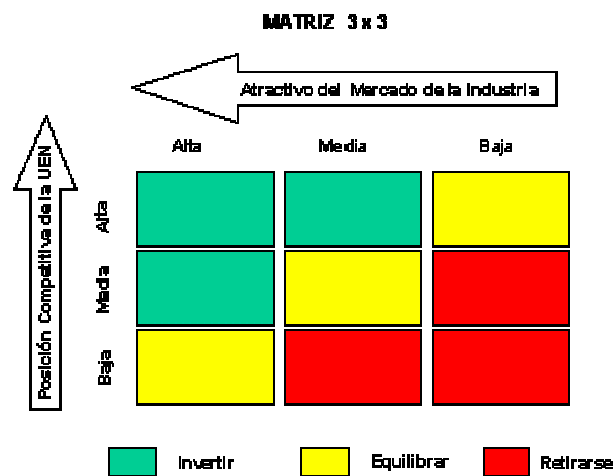


Fig. A-02

Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- 1 Tamaño del mercado
- 2 Precios
- 3 Crecimiento del Mercado
- 4 Diversidad del Mercado
- 5 Intensidad de la Competencia
- 6 Rentabilidad de la Industria
- 7 Nivel tecnológico
- 8 Impacto ambiental
- 9 Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión

Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado:

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4.00	1.00
Crecimiento	0.50	5.00	2.50
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

Igual se hace para la dimensión **Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)**. Supóngase que los factores a considerar son:

- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico

La tabla de abajo muestra el resultado del proceso.

Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales	0.20	4.00	0.80
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40
	1.00		3.30

Cómo ubicar la UEN en la matriz (Fig. A-03)

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

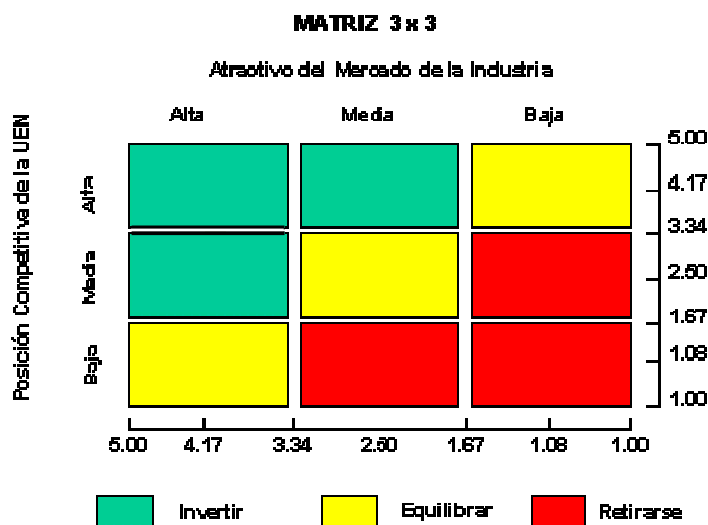


Fig. A-03

Limitaciones de ésta técnica

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.

Anexo C

10 Recomendaciones para Implantación Exitosa de un Sistema de Planeación



1	No hay que sobrevaluar la literatura
2	Hay que escoger un modelo sencillo
3	No se debe depender de un consultor
4	No hay que esperar demasiado
5	Hay que experimentar en una sección
6	Hay que formalizar un departamento de Planeación ✓
7	El coordinador tiene que ser generalista
8	No hay que perder el tiempo
9	Hay que comenzar a planear en buenas épocas
10	No se debe sobrevaluar la Planeación

Anexo D

Nuevas Tendencias en la Organización de Empresas

Nuevas tendencias en la organización de empresas

La organización de las empresas está cambiando con la extensión y el uso de Internet.

Desde el Pacífico: FRANCIS PISANI
Diario EL PAÍS, 20-04-2006

El nuevo modelo "fomenta innovar, da más oportunidades de colaboración y la capacidad de movilización de terceros"

La empresa pasa de un modelo 'push', que empuja las cosas hacia la gente siguiendo un programa, a un modelo 'pull', con una base en la que se abastecen según las necesidades

LAS REGLAS DEL SENTIDO común, tan importante para dirigir una empresa, están cambiando. La mejor manera de movilizar los recursos está pasando de un modelo *push*, que empuja las cosas hacia la gente siguiendo un programa predefinido, a un modelo *pull*, que propone una plataforma sobre la que se van abasteciendo en función de sus necesidades. Tal es la última teoría lanzada por dos de los más finos analistas de la innovación tecnológica y de gerencia.

En el reciente ensayo *From push to pull. Emerging models for mobilizing resources*, John Hagel y Seely Brown ven cambios en la organización de las empresas. Los medios de comunicación, por ejemplo, cambian bajo la presión de las nuevas tecnologías y de nuevos modelos económicos de distribución de contenido con Internet. Por eso, "más que esperar que los medios les manden contenido relevante en el momento oportuno, los clientes tienden cada vez más a coger el contenido que quieren". Lo mismo pasa con la enseñanza por red.

Las empresas más avanzadas se entienden mejor como "redes de procesos globales. Uno de los casos más destacados es el de Li & Fung, una sociedad de Hong Kong que orquesta más que manda 7.500 empresas en 37 países para asegurar que el mejor socio especializado sea movilizado para producir un jersey de lana de calidad o llamar a otro grupo de socios para producir y distribuir pantalones".

El secreto, según John Hagel, radica en la confianza. Li & Fung garantiza por lo menos una tercera parte de las acciones a quienes se asocian con ella y se compromete a no contribuir nunca con más de las dos terceras partes. "Resulta determinante", estima Hagel. Y funciona: "Sus ganancias aumentan entre el 20% y el 50% cada año". Entre las razones que explican el cambio de modelo, los autores destacan "la incertidumbre" y "el poder de los consumidores".

El modelo *push* es mejor en condiciones estables que permiten cierta planificación. Hoy, sin embargo, la agresiva competencia y los rápidos cambios

en los gustos aconsejan presentar plataformas sobre las que la gente se va a abastecer en función de sus necesidades a medida que evolucionan. Resulta más cierto todavía cuando los clientes "disponen de las herramientas para crear sus propios productos y servicios".

Entre las diferencias de los dos modelos, cuatro llaman la atención: la arquitectura emerge en la práctica del modelo *pull* en vez de ser predeterminada con el *push*. La iniciativa descentralizada se opone al control centralizado. Los módulos están aparejados de manera flexible y no rígida. La innovación tiene preferencia sobre la eficacia.

El nuevo modelo "fomenta más innovación, aumenta las oportunidades de colaboración y la capacidad de movilización de terceros", sobre todo si se apoyan en comunidades. La fuerza de una empresa depende "menos de lo que posee y más de los recursos que puede movilizar".

Las instituciones públicas también deben "pasar de visiones convencionales *push* de las políticas gubernamentales en las cuales las necesidades están planteadas *a priori*, generalmente desde arriba hacia abajo, y las inversiones hechas para resolver esas necesidades". Deben eliminar cualquier freno al movimiento de bienes y personas y "crear los incentivos adecuados para que los talentos encuentren lo que necesitan para desarrollarse".

Estamos en los albores de este "nuevo modelo de sentido común", pero las *pull platforms* deberían imponerse debido a por lo menos dos buenas razones en la era de Internet y de la economía del conocimiento. "Acelerarán la evolución en nuestra identidad de consumidores a creadores enlazados en red". Más importante todavía: "Los modelos *pull* de movilización de los recursos son esenciales para liberar la economía de la larga cola", que permite apostar por la diversidad de múltiples segmentos, a diferencia de la producción de masas, y pasar a una economía en red más flexible y diversificada.

HAGEL Y SEELY BROWN: www.edgeperspectives.com/ LI & FUNG: www.lifung.com LA LARGA COLA: <http://longtail.com/>

Fuente:

http://www.elpais.es/articulo/semana/Nuevas/tendencias/organizacion/empresas/elpcbsem/20060420elpcbise_1/Tes/

Anexo E

Teoría del Clima Organizacional de Likert

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables Finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de Tipo Autoritario	Clima de Tipo Participativo
<p><u>Sistema autoritario explotador (I)</u> Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.</p>	<p><u>Sistema consultivo (III)</u> Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.</p>
<p><u>Sistema autoritario paternalista (II)</u> Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.</p>	<p><u>Sistema participación en grupo (IV)</u> Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.</p>

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, Likert diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- a. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- b. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e. Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. *Sistema Explotador – Autoritarismo*, se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo.

2. *Sistema Benevolente – Autoritario*, relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

3. *Sistema Consultivo Liderazgo Participativo*, donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

4. *Sistema Participativo o de Grupos Interactivos*, basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- (a) El ambiente que existe en cada categoría
- (b) El que debe prevalecer
- (c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.