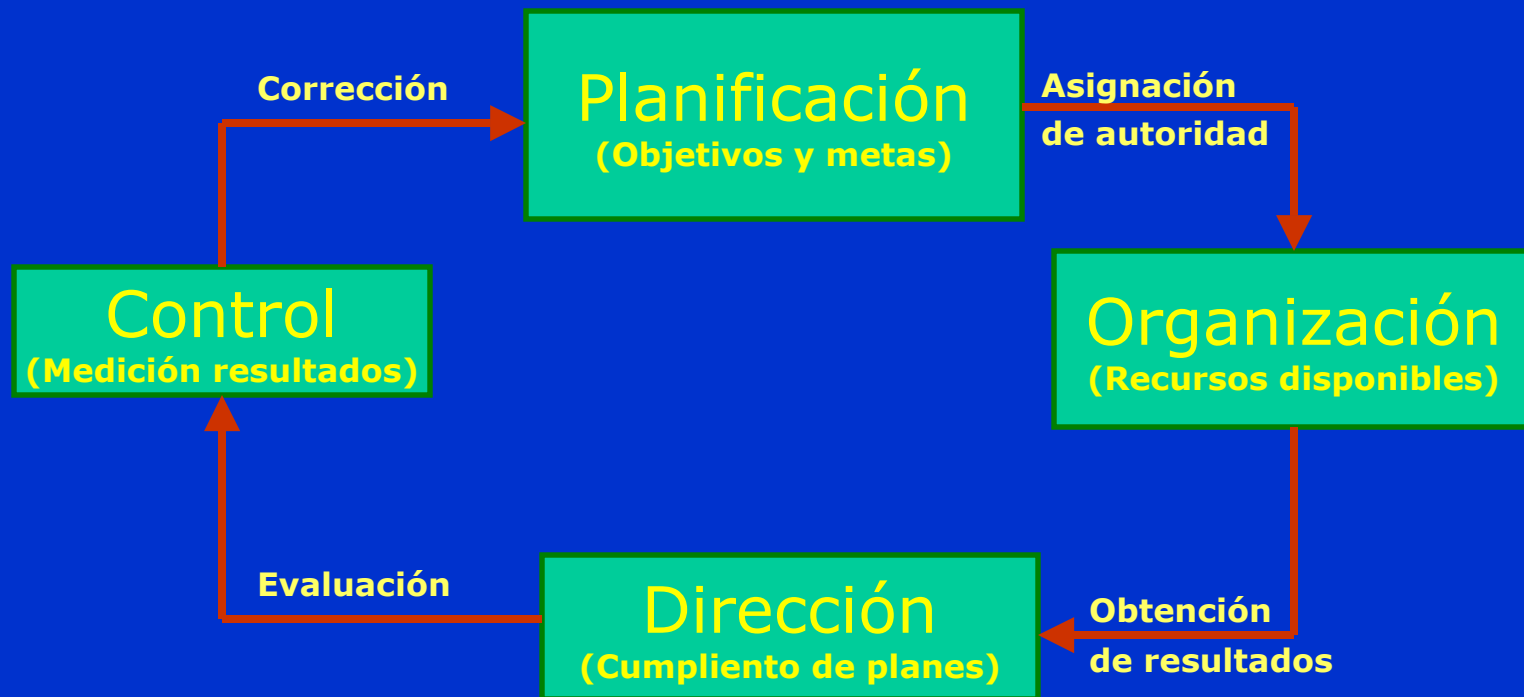


El Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo

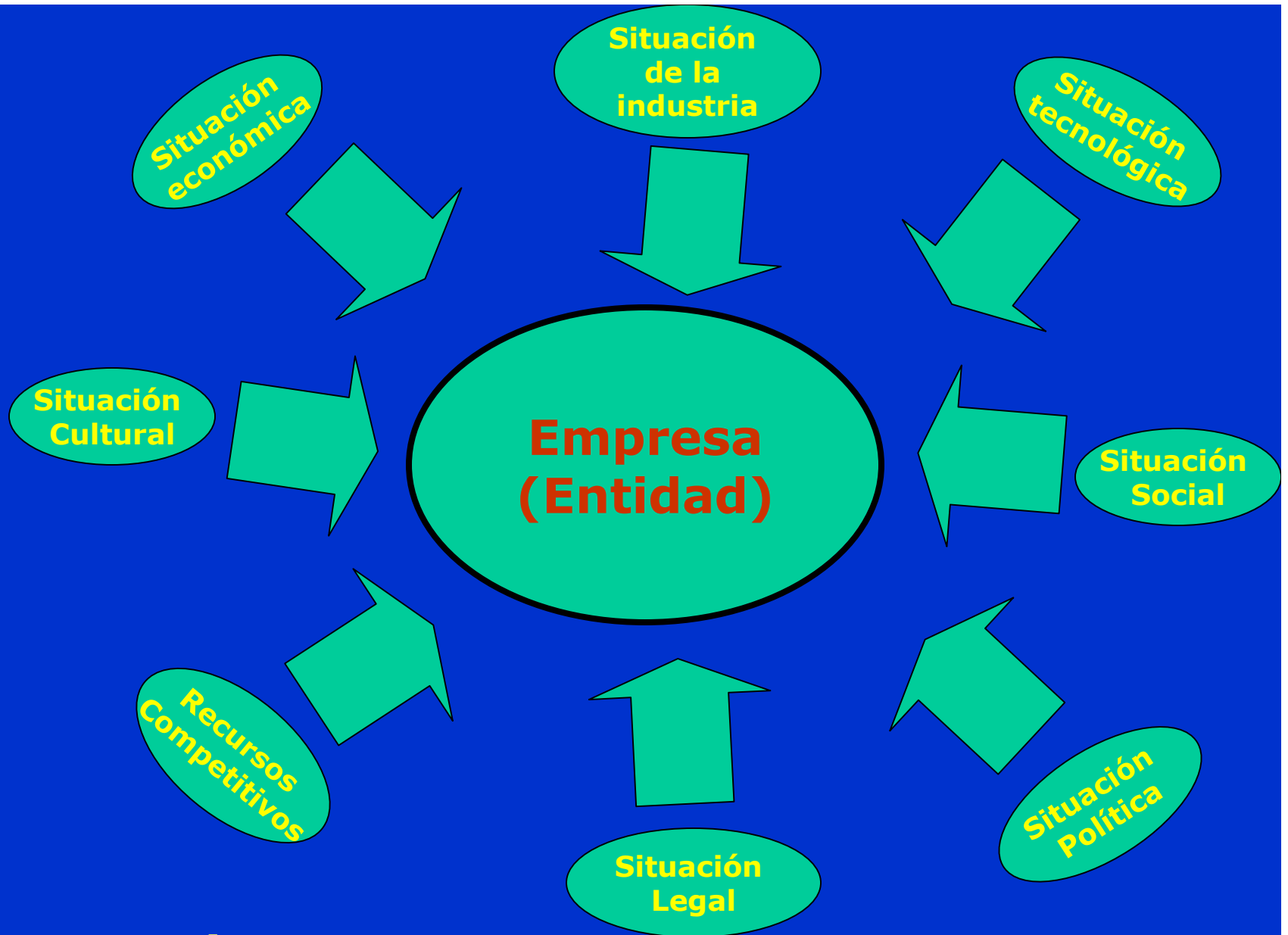


EL problema administrativo

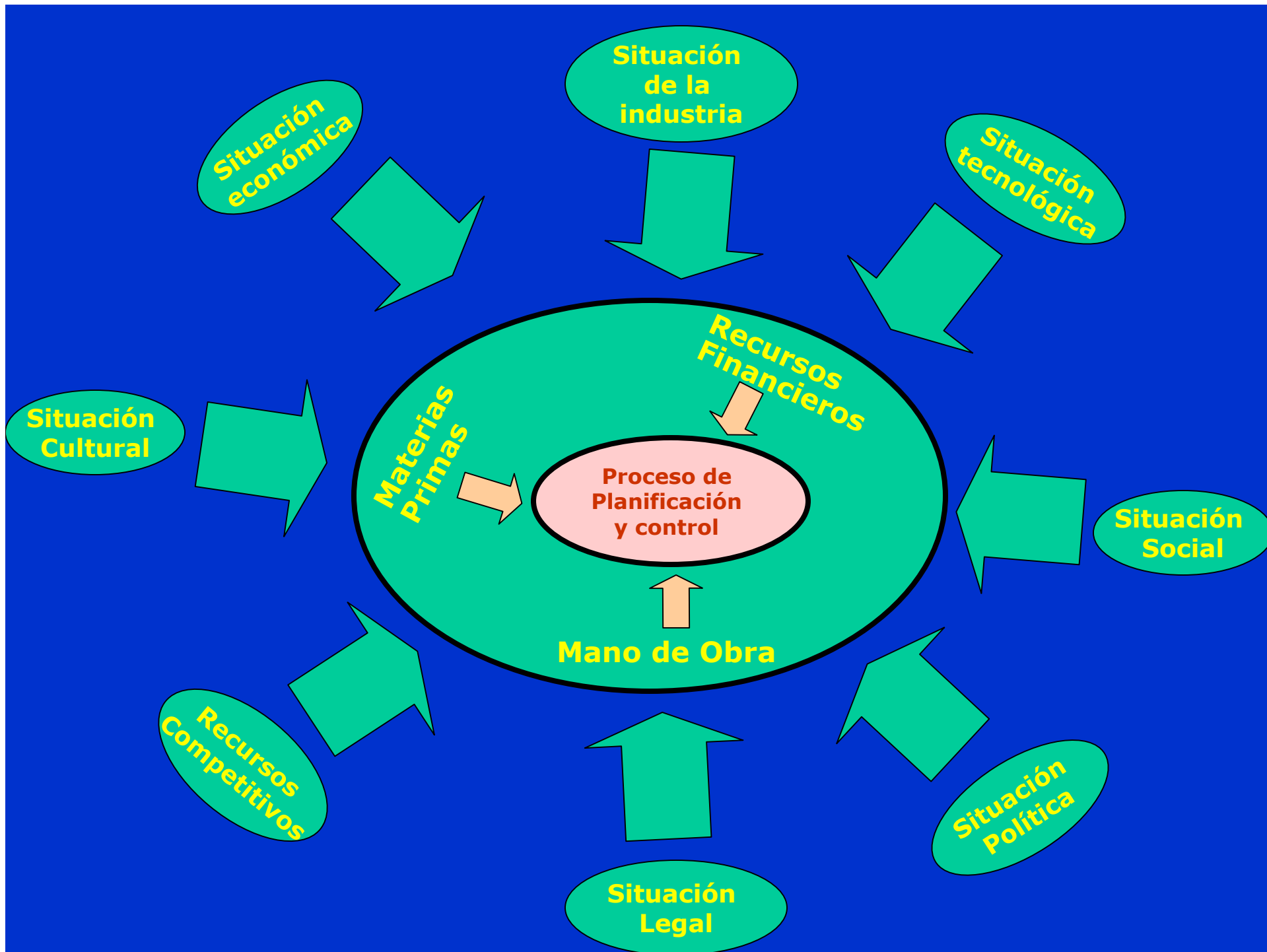
Es el **logro de los objetivos** mediante la **coordinación de esfuerzos**, donde los objetivos, son:

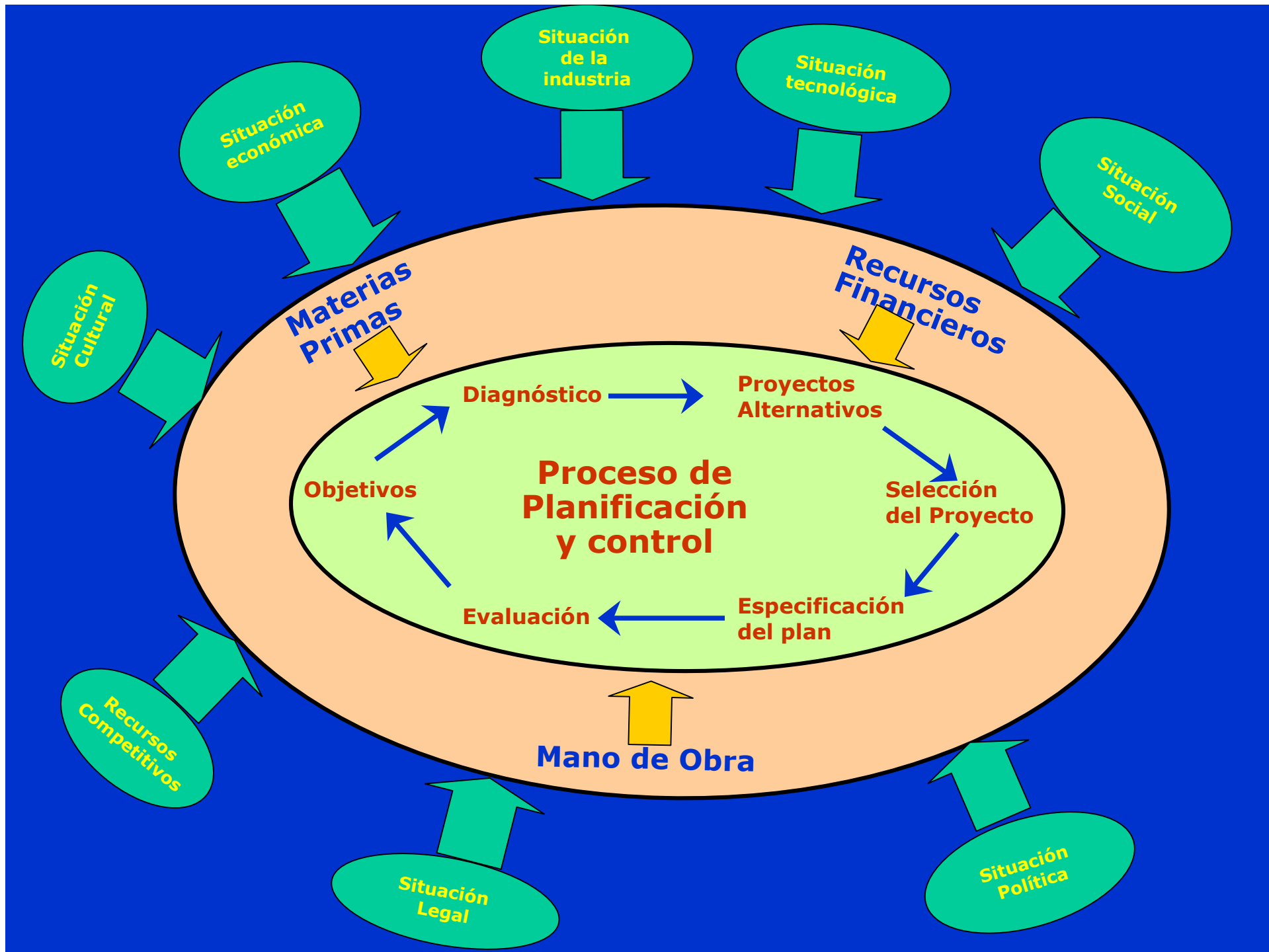
- La obtención de un rendimiento económico,
- La realización de los individuos,
- Lograr un trabajo productivo, y
- El encauzamiento de las influencias y responsabilidades sociales de la entidad.

El Proceso de Planificación

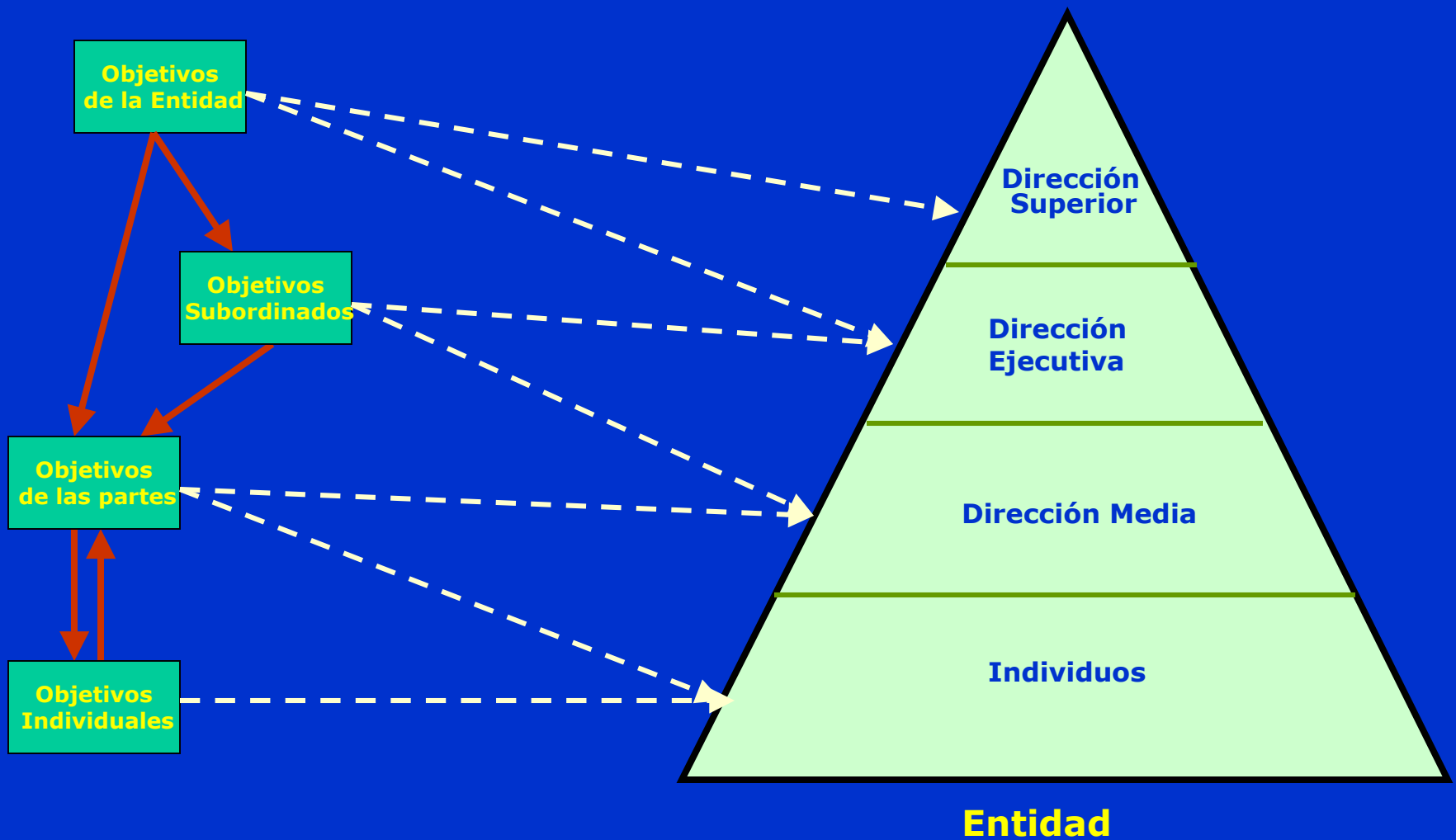


Factores externos que influyen sobre la entidad

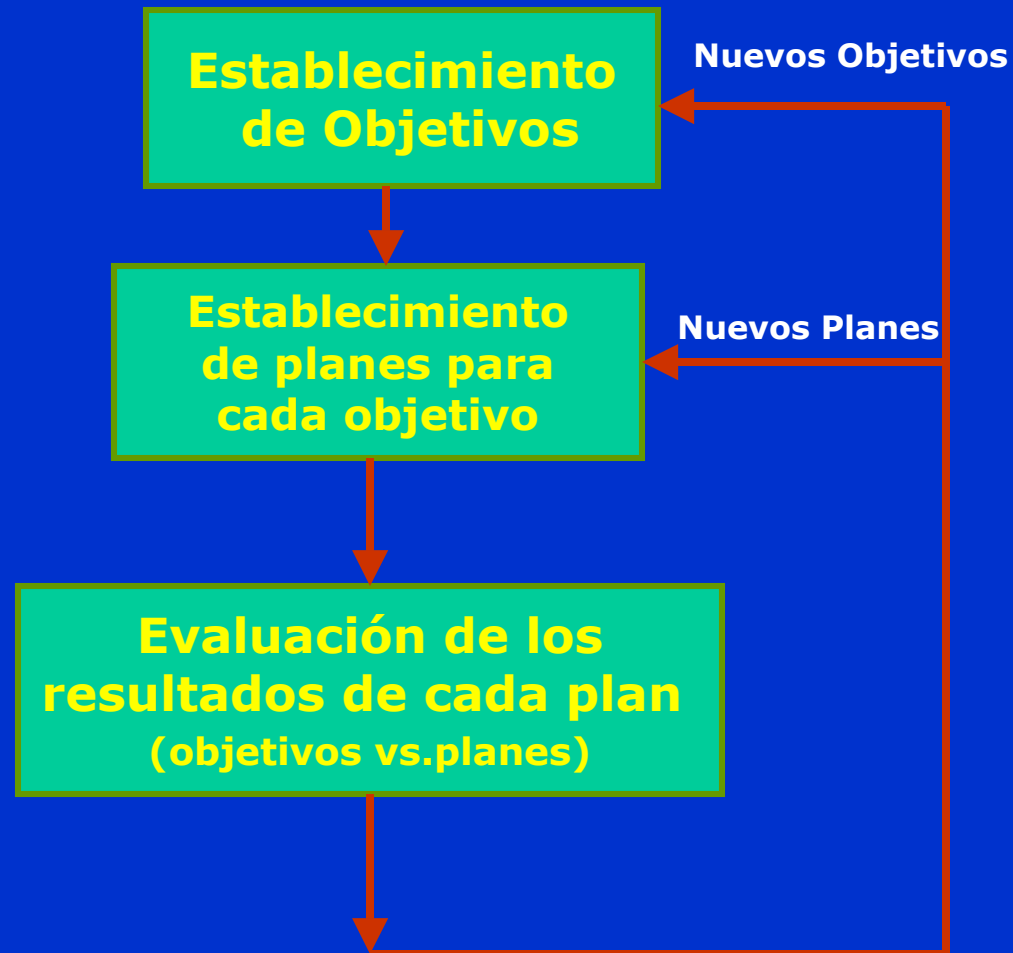




Proceso de Fijación de Objetivos



La Administración por Objetivos



Labores del administrador y cómo las resuelve

Consiste en hacer que la orquesta toque bien a lo largo del tiempo.

“Hacer que la orquesta toque bien”
tiene dos dimensiones:

- **Hacer** del conjunto de instrumentos, partituras, sonidos y músicos, por un lado, y la coordinación, el esfuerzo y liderazgo del director por otra, **un todo armónico, cuyo resultado** (la melodía) **es mayor que las sumas de las partes.**

- En la segunda dimensión, el director **se preocupa de la efectividad** de los elementos reales de sus recursos disponibles (músicos, instrumentos, partituras, etc.), vigilando el sonido de todos y cada uno de los instrumentos de la orquesta.

En este sentido, **sus labores**, son:

- **Fija los objetivos** (qué melodía tocar);
- **Planifica** (qué parte tocará instrumento);

....**sus labores**, son (continuación):

- **Organiza** (la disposición de los músicos, la confección de partituras, etc.);
- **Motiva y comunica** (obtiene el máximo de rendimiento de cada músico);
- **Controla** (que cada músico toque lo que le corresponda en el momento preciso);
- **Desarrolla** al conjunto (busca más y nuevas formas de obtener melodías, por medio de ensayos)

“A lo largo del tiempo”, significa que debe preocuparse de que la orquesta toque bien ahora, para que en el futuro tenga, en lo posible, más público que en la función de hoy.

De éste modo, estará contribuyendo a aumentar el nivel de los músicos y contribuyendo a aumentar la cultura del público para el cual tocan.

DEBE conciliar el imperativo de resolver los problemas actuales con el futuro; debe pensar en las implicancias que las decisiones presentes tienen para las características que debiera tener la entidad en el futuro.

TAREAS DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR

Haremos otra metáfora:

Analizaremos como lleva a cabo su misión el cerebro.

El cerebro se sitúa en la parte más alta del cuerpo humano. Desde allí envía sus órdenes al resto de sus miembros que lo forman para que actúe de acuerdo a las circunstancias.

Observemos cómo están estructurados los órganos de los sentidos (cómo está **organizado** el cuerpo o entidad):

Todos los sentidos están dispuestos de tal manera que lo informan permanentemente de lo que ocurre a su **alrededor** (el entorno).

Para informarse de lo que sucede **dentro** del organismo, se ha estructurado un sistema nervioso de modo que le informe al instante si ha ocurrido algún trastorno.

El cerebro “administra” al cuerpo por **excepción**, es decir, sólo cuando estos hechos anormales rompen el equilibrio interno o externo.

EL cerebro indica **qué hacer ahora**, también nos indica **qué deberíamos hacer** para lograr tal o cual meta.

Coordina al resto de los órganos y logra el esfuerzo cooperativo de éstos para llegar a la meta.

Establece cuáles son las acciones a seguir de cada órgano, y éstos se han dispuesto ("organizado") para tal fin.

Es más, esta labor del cerebro **no la puede desarrollar ningún otro** órgano del cuerpo.

Dicho de otro modo, sin las funciones del cerebro, el cuerpo no actuaría en forma coordinada.

Dentro de la entidad, el papel del cerebro lo cumple la dirección superior.

Es ésta quién dirige, establece normas y políticas a seguir, y determina el rumbo que tomará la entidad.

Es evidente por lo tanto, que debe tener una organización y afrontar las tareas que le son propias, y que no puede desarrollar ninguna otra parte de la entidad.

Al igual que los órganos del cuerpo humano, ***cada parte*** de la entidad sabe concretamente cuál es su contribución específica al todo. Se puede especificar con detalle cuáles son sus tareas.

Sin embargo, las tareas del cerebro (y las de la dirección superior de la entidad) abarcan **varias** esferas de influencias al mismo tiempo, es decir, tienen una dimensión múltiple.

Para llevar a cabo una acción, necesitan la integración de la labor y de la información de varios órganos o partes, y a su vez, esta acción puede afectar al organismo como un todo.

¿Cuáles son estas tareas?

¿Cuáles son las tareas de la Dirección Superior?

Determinar el carácter que tendrá la entidad mañana, es decir, **qué es, será y debería** ser la actividad en el futuro para todos los niveles de ésta.

Conforme al punto anterior, **determinar los objetivos**, desarrollar planes y tomar decisiones actuales de acuerdo a los resultados que se esperan en el futuro.

Estructurar la organización de la entidad para cumplir con el punto anterior. Además, deberá procurar, mantener y desarrollar a los recursos humanos.

Mantener y desarrollar relaciones con entidades e individuos que tienen influencia sobre o son influenciados por la entidad.

Sólo la dirección superior puede negociar con clientes, proveedores, instituciones financieras, industrias afines, gremiales, gubernamentales, etc.).

Representar a la entidad en eventos sociales (relaciones públicas). Esto dado que proyecta a la entidad en el entorno, y también porque representa un medio para captar nuevas oportunidades de negocios.

Asume el control en épocas de crisis importantes, cuando las cosas se desvían gravemente. Es legalmente responsable.

Prepara a la entidad para que en forma planeada y sistemática se **adapte a los cambios** y exigencias del entorno.

Debe **innovar y planear el crecimiento**, aprovechando las condiciones del entorno para llevar a la entidad a los propósitos estratégicos.

Las actividades de la Dirección Superior son distintas a las del resto de la entidad, y se caracterizan justamente por eso.

No es un trabajo de la Dirección Superior si otra persona de la entidad puede hacerlo.

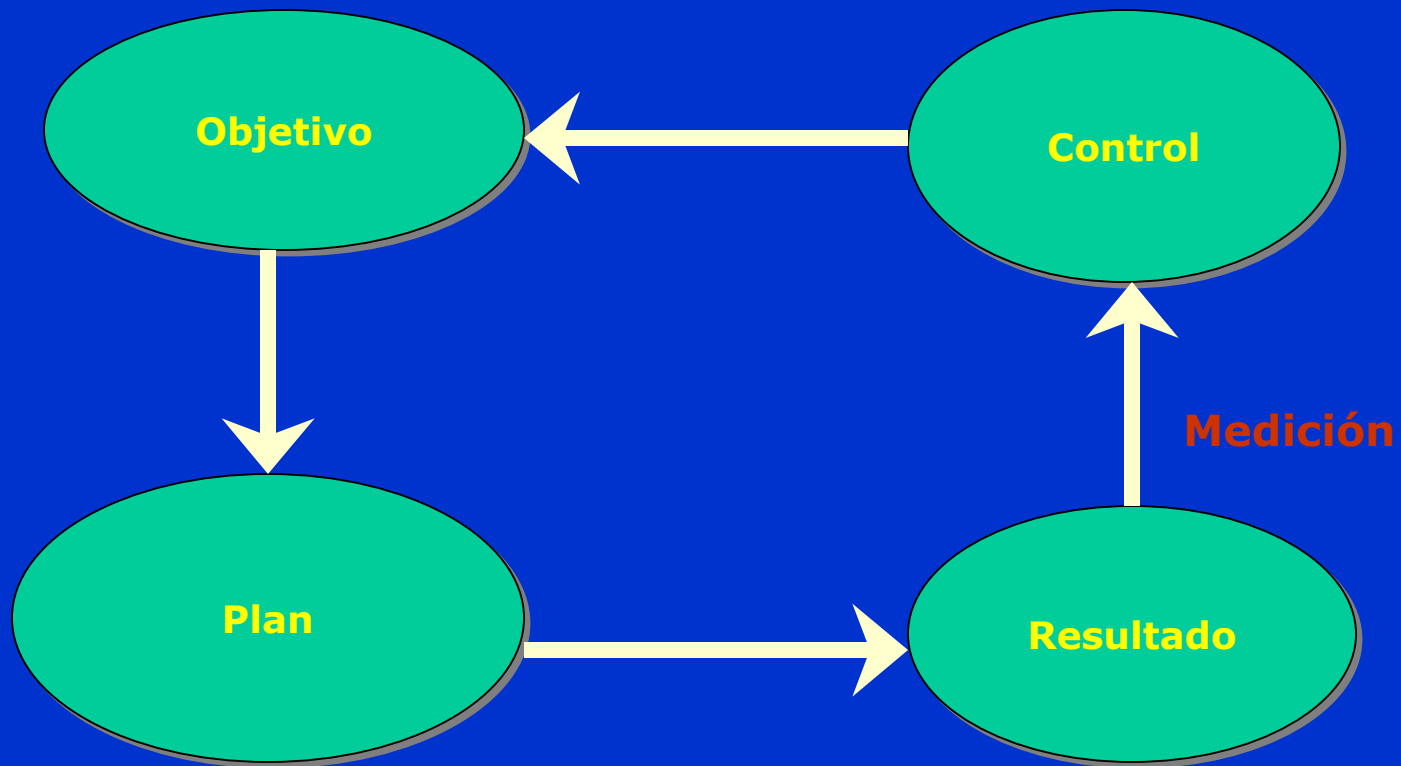
El equipo de la Dirección Superior, por excelente que sea, **no funcionará adecuadamente si no se le provee de la información** que necesita para llevar a cabo su misión.

Es imposible que el cerebro reaccione bien frente a los estímulos del medio, si los órganos sensoriales no cumplen con su función (proveer información).

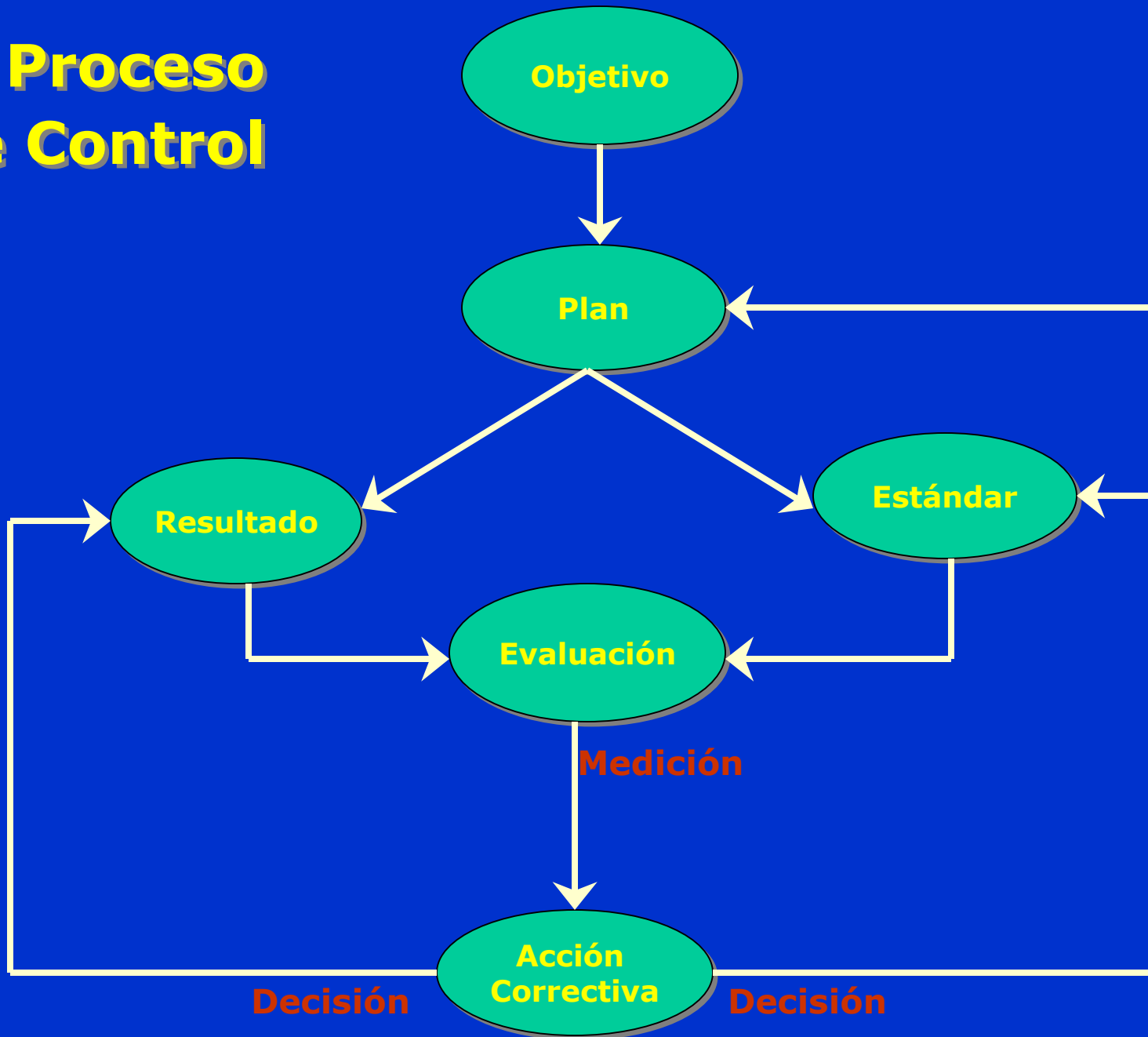
Esta es otra de las tareas de la Dirección Superior. Debe incorporar dentro de su ya compleja y difícil organización, las fuentes de información que la nutrirán.

El Proceso de Control

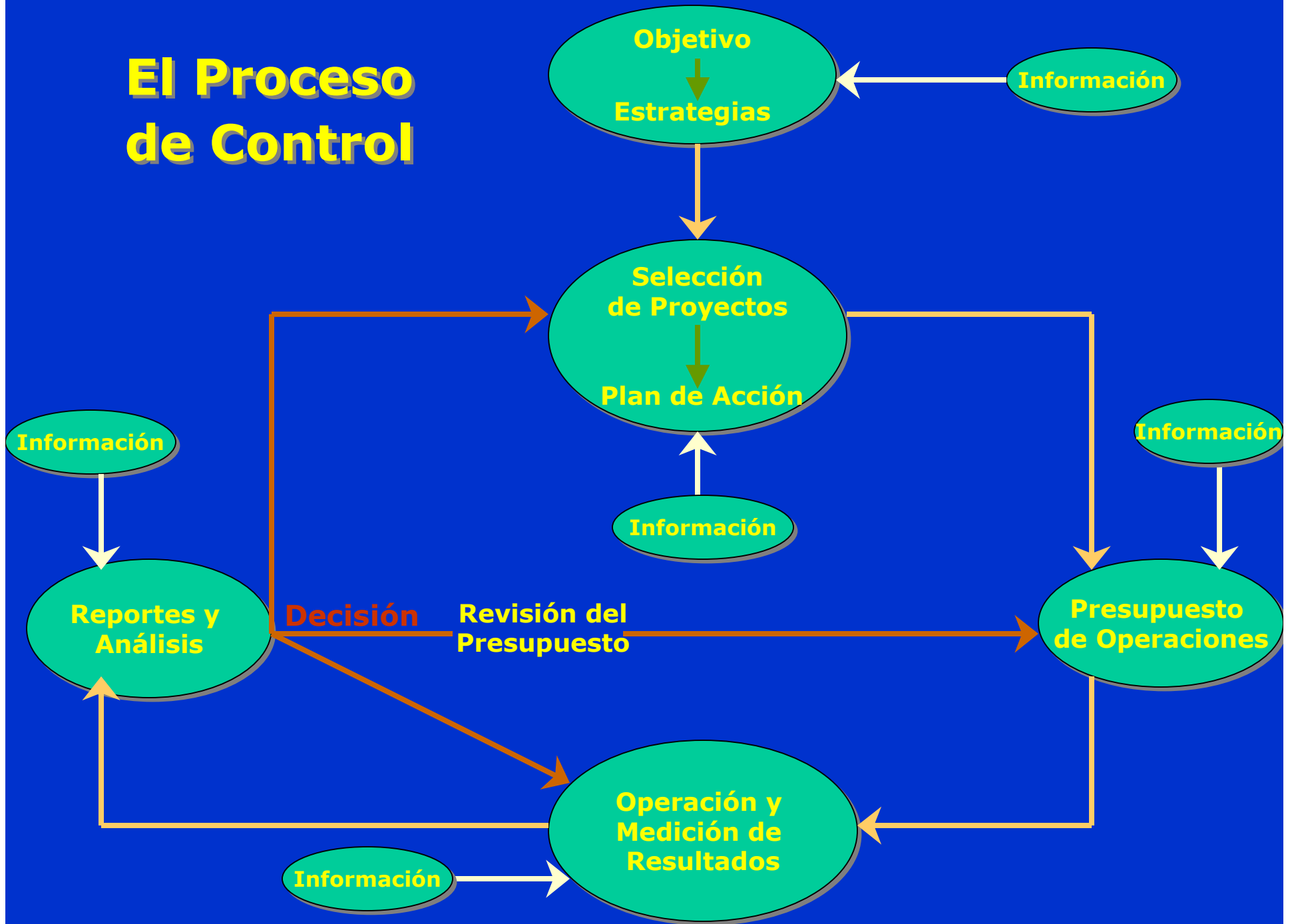
El Proceso de Control



El Proceso de Control



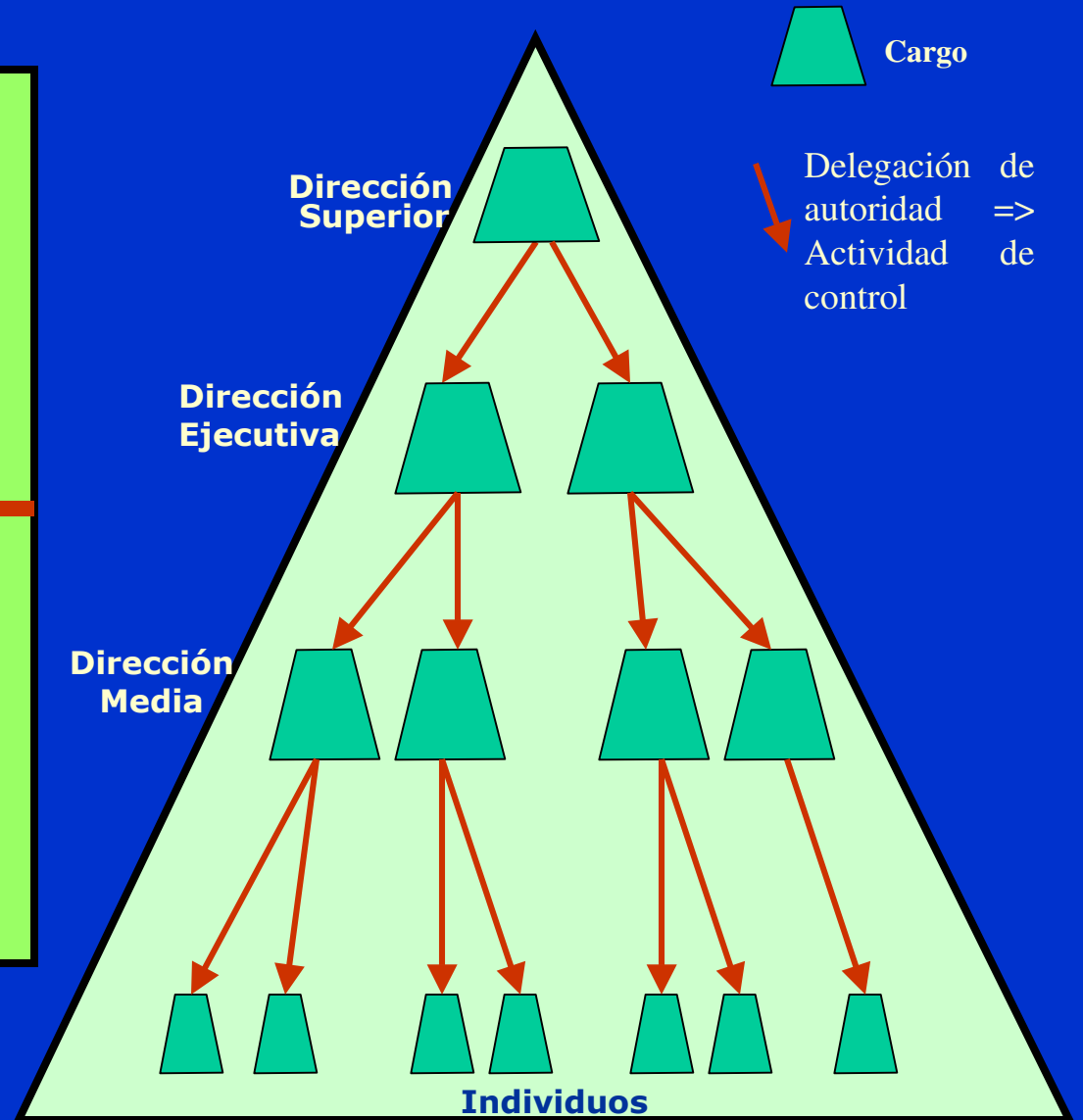
El Proceso de Control



El Control en la entidad



El plan de un nivel superior abarca al del nivel inferior, siendo los primeros más generales



El cargo que delega autoridad, controla las actividades del cargo que las recibió

El Control significa la medición de los resultados de la acción vs los planes

Etapas del control

- **Establecimiento de estándares**
- **Medición de los resultados de la acción**
- **Evaluación de las acciones con los estándares**
- **Corrección de las desviaciones**

Tipos de Control

Depende del tipo de Estándar que se emplee:



El Concepto de control se aplica a cada etapa del proceso administrativo

Es decir, es posible evaluar a la entidad en:

Los procedimientos de planificación

En la estructura organizacional

En la capacidad para dirigir a los individuos

En los procesos de control

El ámbito de control varía según sea el nivel de la entidad donde se aplica

Información para el Proceso de Control

Información para el Control

La información se utiliza para:

Planificar: Información del entorno y del “interior” de la entidad.

Dirigir: Para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones para decidir **Qué** hacer, **Cuándo** hacer, y **Cómo** hacer con eficiencia y eficacia.

Evaluar: Para actuar “antes de” (control preventivo), y para actuar “después de” realizar las actividades (control correctivo).

**DIRECCIÓN SUPERIOR:
Influencias del entorno
sobre la gestión de ésta**

Influencias del entorno sobre la gestión de la Dirección Superior

La influencia del entorno en las formas de administrar de la Dirección Superior, ha obligado a centrar los esfuerzos de ésta en los siguientes conceptos:

1. La administración del trabajo como clave de la **productividad**
2. La **descentralización** como principio esencial de organización
3. La **administración del personal** como modo ordenado de adaptación de las personas a las estructuras de organización

Influencias del entorno sobre la gestión de la Dirección Superior

4. El **desarrollo de los gerentes**, con el fin de contemplar hoy las necesidades administrativas del futuro
5. La **contabilidad gerencial** (es decir, el uso del análisis y la información como base de la decisión gerencial)
6. La **comercialización**
7. El **planeamiento a largo plazo**

Para hacer frente a la competencia y al entorno turbulento e inestable, se necesitan nuevos conocimientos respecto a:

- La productividad,
- El diseño y estructura de la organización, y
- La administración de personas

Lo anterior nos indica que **la administración está formada por trabajo e individuos....**

Lo anterior significa que la actividad administrativa se centra en la decisión y la influencia.

De administrar cosas, en el tiempo se ha pasado a administrar personas, y de ahí a administrar información.