



Sistemas administrativos

Maestría en Psicopedagogía

Tercer cuatrimestre

Mayo – Agosto

Myreille Eréndira Rodríguez Alfonso

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

Sistemas Administrativos

Objetivo de la materia:

Propiciar la actualización del saber psicopedagógico – administrativo en donde el alumno conocerá los elementos que intervienen en un sistema administrativo, lo cual permitirá diseñar e implementar soluciones para mejorar los sistemas administrativos en una institución educativa, lograr una formación académica con fundamentos teóricos, capacidad técnica y operativa.

Unidad IV

Planeación y control de los sistemas administrativos

4.1 importancia de la planificación y el control

4.2 planificación

4.2.1 Planificación estratégica

4.2.1.1 Características

4.2.2 Planificación táctica

4.2.3 Planificación operativa

4.2.4 Etapas de la planeación

4.3 Los sistemas

4.3.1. Elementos de los sistemas administrativos

4.3.1.1 El estilo

4.3.1.2 El personal

4.3.1.3 Las habilidades

4.3.1.4 Las metas superiores

4.4 Planeación de la gestión y los sistemas de control

4.4.1 La estructura de los sistemas organizacionales

4.4.2 Partes básicas de la organización como sistema

4.5 Mecanismos básicos de coordinación

4.6 El control

4.6.1 Componentes del control

4.7 Características del proceso de planeación y control de sistemas

Unidad IV

Planeación y control de los sistemas administrativos

Introducción

El papel principal de un directivo es dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. Una parte muy importante de la dirección consiste en planificar (establecer objetivos) y controlar (comparar los resultados con los objetivos que se habían establecido).

Los actuales problemas organizacionales requieren de soluciones efectivas que incluso se anticipen a estos. Cuando las soluciones son basadas en la estructura rara vez son eficaces. Esa ineficiencia reside en que el modelo que ha sido establecido por la empresa muchas veces es obsoleto lo cual hace que la empresa se adapte lentamente a los cambios y no es raro que las razones recaigan sobre variables tales como: (Mintzberg, 1993).

- a. Los sistemas se basan sobre suposiciones obsoletas o anticuadas, el estilo administrativo que resulta contrario a la estrategia establecida.
- b. Hay una ausencia de metas superiores que vinculen a la organización a partir de un propósito común.
- c. Existe un rechazo a tratar de forma concreta “los problemas humanos” y las oportunidades.

¿Por qué son importantes la planificación y el control?

Cuando decimos que una empresa debe establecer objetivos, parece que estamos diciendo algo totalmente obvio. Al fin y al cabo, ¿no es totalmente natural que una organización tenga objetivos?

Para comprender la importancia de la planificación, conviene que nos fijemos en nuestra propia experiencia. Cuando empezamos un nuevo proyecto personal o profesional, ¿nos fijamos objetivos? Ahora, por ejemplo, está leyendo este tema.

Ha descargado este archivo y tal vez le ha parecido que el tema era interesante y valía la pena leerlo. Pero ¿se ha planteado usted objetivos?

Si comenzamos a pensar, nos daremos cuenta de que, en la mayoría de los casos, somos bastante testarudos para fijarnos objetivos.

Generalmente, no nos paramos a pensar qué queremos conseguir, no fijamos objetivos concretos. Paradójicamente, nos damos cuenta de que fijar objetivos es algo muy natural y deseable, pero a la hora de hacerlo, somos reacios. Parece que basta con haber llegado a la conclusión de que merece la pena empezar algo y, entonces, lo empezamos sin fijarnos objetivos.

Esto que nos suele ocurrir personalmente ocurre también en las organizaciones. No nos debe extrañar. Al final, la misma persona que es reacia a fijar objetivos en sus decisiones personales o profesionales también acabará considerando que, para su empresa o para su departamento, la planificación es, hasta cierto punto, innecesaria.

De hecho, en muchas empresas la planificación no deja de ser un ejercicio puramente formal: se establece un plan porque sería “poco profesional” no hacerlo, pero realmente no se toma muy en serio. Hay un pensamiento implícito de que el plan no debe tomarse al pie de la letra y que “una cosa es lo que dice el plan, y otra cosa es lo que realmente hagamos”.

Pero entonces, ¿por qué planificamos? ¿Qué sucede con una organización que no planifica o que lo hace de manera formalista?

Cuando no hay planificación, nos comportamos de forma “reactiva”, es decir vamos tomando decisiones a medida que los problemas o necesidades van apareciendo.

No somos “proactivos”: actuamos únicamente en la medida en que hay cosas que resolver. En realidad, si no hubiese ningún imprevisto o ningún problema urgente, seguiríamos haciéndolo todo de acuerdo con nuestras rutinas, sin cambiar nada. El problema es que, al actuar de esta forma, estamos dejando que nuestra organización vaya sin rumbo. Estaremos solucionando los problemas más preocupantes, sin tener una idea clara de hacia dónde queremos ir.

¿En qué consiste la planificación?

La planificación trata de identificar qué objetivos desea alcanzar la organización y cómo. El proceso de planificación suele ser escrito porque de esta forma es mucho más fácil comunicar los planes y discutirlos sin ambigüedades. Dentro de un plan, se establecen:

- **Objetivos:** metas concretas que la empresa desea alcanzar (aumentar la rentabilidad de un 5% a un 15%, aumentar la cuota de mercado del 20% al 30%, etc.).
- **Acciones concretas** que deben permitir a la empresa alcanzar sus objetivos.
- **Asignación de recursos:** cómo se van a obtener los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones.
- **Directrices de implementación:** reparto de tareas entre los diferentes actores y calendario de ejecución.

Al principio, la planificación estratégica era básicamente financiera (presupuestos a cinco años) y se hacía bajo el supuesto de que el entorno iba a ser estable en el futuro. Poco a poco, se fue teniendo en cuenta la importancia del entorno, y la necesidad de tener una estrategia frente a ese entorno antes incluso de elaborar los presupuestos: necesidad de debatir las opciones estratégicas antes de adoptar los presupuestos. Finalmente, se ha ido tomando conciencia de la necesidad de dar a todos los empleados las herramientas que les permitan contribuir a esa estrategia (esto es lo que se llama «dirección estratégica»).

Hay dos horizontes de planificación:

- **Planes a largo plazo (planificación estratégica):** tienen una duración variable (según la empresa) pero lo más normal es que sean de unos 5 años.
- **Planes a corto plazo (planificación táctica):** 1-2 años.

Planificación estratégica:

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para

alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Características

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes. ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando afronta tales decisiones el gerente se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?

Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación

Ayuda a orientar las estrategias y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad

Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

Elementos básicos

- Estudiar la empresa
- Evaluar el medio ambiente
- Fijar objetivos
- Determinar las estrategias a seguir

Para que un plan estratégico sea efectivo, debe tener determinadas propiedades:

- Pro actividad: el plan debe ser una herramienta para llevar a cabo una serie de acciones que consigan mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Congruencia: el plan debe ajustarse a las características de la organización y del entorno.
- Sinergia: el plan debe ayudar a integrar de la mejor forma posible los esfuerzos de los diferentes departamentos o áreas de la empresa, de forma a alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

Planificación táctica:

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

El planeamiento táctico, que es la mediana entre el planeamiento intensivo y el extensivo, abarca de uno a dos años y se relaciona con una serie de tácticas o programas por virtud de los cuales los gerentes de línea intentarán cumplir la estrategia de la corporación. Con frecuencia el planeamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos

La planificación táctica se desarrolla a nivel de departamento o de división y tiene como horizonte el corto plazo. Esta planificación debe definir:

- Actividades que deben llevarse a cabo en el departamento.
- Plazos de finalización de estas actividades.
- Recursos necesarios para que la división pueda realizar estas actividades.

¿A qué aspectos puede afectar la planificación táctica?

- División del trabajo: se puede cambiar el reparto de tareas para alcanzar los objetivos prioritarios o crear tareas nuevas según las necesidades.
- Elaboración del presupuesto.

Planificación operativa

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad

El planeamiento de operación o presupuestal, la forma más intensiva de planeamiento, es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o del programa de administración por objetivos. Esos planes adoptan la forma de estados financieros proforma, mensuales o trimestrales, o de presupuestos de gastos. El período que cubren es generalmente de un año dividido por meses o bien por trimestres, agregando un trimestre a medida que avanza el año. En algunos casos las compañías tienen siempre un presupuesto de los doce meses siguientes.

Ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes.

Eficacia

Para que la planeación sea eficaz es necesario revisar las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué acción es necesaria?

¿Por qué?

¿Dónde?

¿Cuándo?

¿Quién debe hacerla?

¿Cómo debe hacerse?

Etapas para planear

- Entender el problema
- Obtener información completa sobre las actividades involucradas
- Analizar y clasificar los datos
- Formular premisas de la planeación
- Formular planes alternativos
- Elegir el plan
- Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones
- Vigilar como progresa el plan propuesto

Pasos para el proceso de planeación

La planeación es muy sencilla y puede condensarse en 4 pasos básicos. Estos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

- Establecer una meta o conjunto de metas. – La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o sub unidad necesitan o quieren. Sin una definición clara de metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia. Determinar las prioridades y ser específico respecto a los objetivos, les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.
- Definir la situación actual. – ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas? Solo después de analizar el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la organización y entre sus unidades suministra la información que se necesita.
- Identificar las ayudas y barreras de las metas. – ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas? Es bastante fácil ver lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro.
- Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. – Esta ultima etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.

Factores críticos a la hora de planear

Estrategia

Entendemos por estrategia, todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia, quizás mediante bajos costos de producción o distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor, o logrando un dominio sobre las ventas y servicios. En otras palabras: “Así es como nosotros generaremos un valor original”.

“La estructura sigue a la estrategia”, es la base de la sabiduría organizacional.

Los sistemas

Por sistema entendemos todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione año con año: sistema de presupuestos, de inversiones de capital, de capacitación, de procedimientos contables para los costos, presupuestales, de producción, de recursos humanos, etc. Ésta variable debiera ser la dominante, ya que si se quiere comprender como una organización logra sus objetivos habría que observar sus Sistemas.

Para muchos administradores la palabra “sistema” conlleva a un entendimiento de un concepto de ajetreo; sin embargo resulta sorprendente ver como los cambios en los sistemas pueden reforzar tan fuertemente la efectividad organizacional.

El estilo

Las personalidades no cambian, o al menos es lo que la sabiduría popular sostiene, uno de los elementos del estilo de un administrador es de qué manera opta por distribuir su tiempo, existe una infinidad de cosas a las que los administradores deben dedicar su atención, ningún alto ejecutivo atiende todas las demandas de su tiempo; de acuerdo a Henry Mintzberg, los altos no atienden todas las demandas de su tiempo y la mediana de tiempo dedicado a cualquier aspecto es de tan solo 9 minutos.

¿Qué puede hacer un ejecutivo en 9 minutos? Comentar lo que trae en mente, reforzar un mensaje, encauzar el pensamiento de la gente hacia una dirección determinada; esta habilidad es un agente de cambio muy trascendente. Es también por el hecho de que la personalidad influye en el comportamiento “simbólico” o estilo del ejecutivo.

El personal

La dimensión del personal se canalizará no solo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador de recursos humanos, se deberá considerar al personal como una fuente de recursos que debe ser nutrida, desarrollada, protegida y ubicada debidamente; no es raro escuchar cosas como “logra una buena estructura y la gente se adaptará de manera automática” o “no expongas a la organización a la gente” o inclinadas hacia el otro lado tal como “la gente adecuada hace que cualquier organización funcione bien”; en ningún caso estas posturas son correctas; la gente cuenta, pero el personal es sólo una de las 7 variables.

Las habilidades

Nos permite captar los atributos particulares de una compañía. Los atributos o capacidades extraordinarias de cada organización es lo que se le conoce como habilidad. Observamos constantemente que las organizaciones que enfrentan grandes discontinuidades en las condiciones de los negocios requieren algo más que un simple cambio de enfoque estratégico, con frecuencia necesitan incorporar una habilidad nueva, esta necesidad de capacidades extraordinaria por lo general se pierden cuando cambia de estrategia o cambia de estructura; es importante haber desmantelado las habilidades a sustituir para agregar una nueva.

Las metas superiores

La palabra “superior” significa literalmente “algo del orden más alto”. Por metas superiores entenderemos conceptos que sirven de guía, un conjunto de aspiraciones, no siempre escritos, que van más allá de la declaración convencional de los objetivos corporativos. Las metas superiores constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un

negocio, son sus valores principales, son las nociones generales de la dirección futura que el equipo directivo desea infundir a través de la organización.

Estas transmiten significados a las personas, y transmitir significados es una de las principales funciones del liderazgo.

Planeación de la gestión y los sistemas de control

Se ha estado viviendo desde hace 20 años un enorme progreso en cuanto a conocimientos que fundamentan la planeación organizacional. Las investigaciones modernas sobre estructuras corporativas se hayan iniciado con *Strategy and Structure*, de Chandler; sin embargo las investigaciones subsecuentes se centraron más allá de solo estructura, en la expansión de los atributos organizacionales. Toda organización consiste en: Objetivos, basados en estrategias y establecidos por etapas de desarrollo; Estructura, Procesos, Sistemas y Personal.

Normalmente este trabajo se realiza en estrecha colaboración y coordinación con los altos ejecutivos de la organización. Y el objetivo principal es que el cliente pueda gestionar una Planificación y Administración de su negocio para alcanzar sus metas superiores fijadas las cuales podrían ser: alcanzar los flujos de efectivo proyectados, la rentabilidad o retorno sobre la inversión, etc.

Se deberá de hacer un análisis profundo del esquema de los 7 círculos que servirá como fundamentación o base para el proceso de planificación, las razones para ello constituyen el punto de partida para el desarrollo de un nuevo proceso de planificación, que conlleva a tener accesibilidad a los gerentes de la compañía, sus puntos fuertes y sus debilidades. Por mencionar algunos:

- La coordinación de la planificación de las actividades por separado en el plan óptimo para la actividad total.
- Enfoque de planificación en un horizonte de varios años.
- Proporcionar alta dirección con alternativas para su decisión oportuna.
- Coordinar la planificación de gastos de capital y la planificación de las operaciones;

- Proporcionar una medición de línea base de rendimiento del negocio que se utilizará para identificar las áreas que requieren atención especial de gestión en forma permanente.
- Alentar a los administradores para planificar un rango razonable de las condiciones futuras.
- Habilitación de la gestión superior para establecer objetivos de planificación de los subordinados.

La esencia de este trabajo es identificar los controles de gestión de sistemas de la empresa, ya sea para

- a) el total de la empresa o corporativo,
- b) una de sus empresas o departamentos, o
- c) uno de sus grandes proyectos de desarrollo. Para ello, por lo general:

Analizar el grado en que la compañía está cumpliendo con sus sistemas de control.

Los datos obtenidos por estos juicios, nos permitirán su análisis y por tanto se podrá hacer una formulación de conclusiones y recomendaciones específicas que incluirán mejoras en los sistemas de gestión previamente evaluados. (Schwab, 2011)

La estructura de los sistemas organizacionales

Desde el inicio de siglo, nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”. Existe siempre una forma correcta e incorrecta de diseñar un sistema, una organización, por lo que el enfoque debería ser “todo depende de...”, donde las estructuras organizacionales deben reflejar la situación real y actual de la empresa. El control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras en general deberán configurarse de manera lógica en grupos consistentes y no de manera independiente.

Las partes básicas de la organización como sistema (Tapia, 2011)

- Núcleo de las Operaciones: Base de toda organización, operadores y trabajos básicos de producción y servicios.

- **Ápice estratégico:** Administradores de tiempo completo, donde se vigila el sistema.
- **Línea intermedia:** Una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico (gerentes administradores)
- **Tecno estructura:** Analistas que desempeñan tareas administrativas; también denominados staff.
- **Apoyo administrativo:** Unidades de diversos tipos para proveer servicios internos (asesoría legal, relaciones públicas, etc.)
- **Ideología:** Tradiciones y creencias de una organización (es decir, una “cultura” bien sustentada o firme). Figura 2.

Mecanismos básicos de coordinación

Adaptación mutua

Logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente realiza un trabajo entre sí para coordinarse. Ocurre en el Núcleo de las Operaciones, es una adaptación mutua y es la más sencilla de las organizaciones. Es el único medio de confianza cuando se está en condiciones extremo difíciles.

Supervisión directa

Una persona coordina dando órdenes a otros, surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. Ocurre del Ápice estratégico al Núcleo de Operaciones, el administrador se convierte en líder.

Estandarización del proceso de trabajo

Procedimientos a seguir, los analistas programan el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa. Ocurre de la Tecno estructura al Núcleo de Operaciones. Es también un sinónimo de especificación o programación.

Estandarización de resultados

Mide los resultados. Ocurre de la sección Tecno estructural hacia un área o sección específica del Núcleo de Operaciones, y mide parte del proceso siempre enfocado a los resultados.

Estandarización de habilidades

Se busca una estandarización del trabajador; es la adquisición de conocimientos y habilidades para ser aplicados en el trabajo. Ocurre fuera de la organización y provoca que esos insumos del Núcleo de Operaciones apliquen en el desempeño y se puede determinar que esperar de ellos.

Estandarización de normas

Los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de ellas. Ocurre en el Núcleo de la Organización.

A medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la mutua adaptación a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua.

¿En qué consiste el control?

Controlar significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

- Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar.
- Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:

Pérdida de tiempo (coste de oportunidad)

El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y

despreciar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado.

En toda decisión que se tome hay una renunciación implícita a la utilidad o beneficios que se hubieran podido obtener si se hubiera tomado cualquier otra decisión. Para cada situación siempre hay más de un forma de abordarla, y cada forma ofrece una utilidad mayor o menor que las otras, por consiguiente, siempre que se tome una u otra decisión, se habrá renunciado a las oportunidades y posibilidades que ofrecían las otras, que bien pueden ser mejores o peores (Costo de oportunidad mayor o menor).

El costo de oportunidad es especialmente importante en las empresas, puesto que a diario, éstas deben tomar decisiones en un medio exigente y que ofrece múltiples posibilidades y alternativas.

Siempre que se va a realizar una inversión, está presente el dilema y la incertidumbre de si es mejor invertir en una opción o en otra. Cada opción trae consigo ventajas y desventajas, las cuales hay que evaluar profundamente para decidir cual permite un menor costo de oportunidad.

Peligro de que algunos empleados distorsionen la información.

Este sucede cuando los medios de comunicación o encargados de la comunicación presentan a su público una información diferente a la que se obtuvieron de alguna evaluación.

A menudo, la distorsión se produce por dar una información sesgada, resaltando aspectos secundarios y disimulando u omitiendo aspectos primordiales de la misma, que permitirían al público hacerse una idea incorrecta del contenido real de los resultados.

El resultado es el engaño cuya finalidad es Inducir a alguien a tener por cierto lo que no lo es, valiéndose de palabras o de obras aparentes y fingidas.

Componentes del control:

- Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando correctamente y según los plazos establecidos.

- Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados.
- Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección.

Un sistema de control es necesario en cualquier organización ya que las actividades de las distintas divisiones, departamentos, secciones, etc. deben ser coordinadas y controladas. La mayoría de los sistemas de control han pasado de la orientación a la acción y por lo tanto son ineficientes o no. Por ejemplo, es poco lo que un empleado puede hacer hoy para corregir los resultados de las acciones realizadas hace dos semanas.

La Dirección (principal ápice estratégico), por el contrario, tiene ajustes orientados hacia el futuro y permite los ajustes necesarios para regular el control de los analistas y con ello establecer un clima más motivador para el empleado.

Es más, aunque muchas normas o controles son simples estimaciones de lo que debería ocurrir si ciertas suposiciones son correctas, adquieren una precisión en los sistemas de control de hoy que dejan poco o ningún margen para el error. Los administradores estaría mejor si se establece un rango en lugar de un número exacto y el cambio de las normas a medida que pasa el tiempo y probar hipótesis erróneas. Esto sería más justo y positivamente en motivar a los empleados. Hay tres creencias fundamentales que subyacen en la mayoría de los sistemas de control exitoso.

- En primer lugar, la planificación y el control son los dos más estrechamente relacionados entre sí a las funciones de gestión.
- En segundo lugar, el lado humano del proceso de control hay que destacar tanto como, si no más, que los alcances de las tareas.
- Por último, la evaluación, entrenamiento y recompensa son más efectivas a largo plazo que medir, comparar, y presionar o castigar.

Pocos gerentes se dan cuenta que un plan de empresa debe proporcionar el marco para el sistema de control de la compañía. Si las misiones, metas, estrategias, objetivos y cambian de plan, por lo tanto, los controles deben cambiar. Lamentablemente, esto rara vez ocurre. A

pesar de este error que se produce en la parte superior (ápice estratégico), las repercusiones se dejan sentir en todos los niveles.

A menudo, también, las normas de los sistemas de control se derivan de los presupuestos de años anteriores y no de los objetivos actuales de la compañía, el resultado es que los empleados de niveles inferiores son simplemente “peones” en base a factores de los que tienen poco conocimiento y sobre los que tienen prácticamente ninguna influencia (no se cumple la supervisión directa).

Lo anterior se basa en la relación existente entre la Planeación y el control.

Donde:

Planeación	Control
Establece objetivos	Establece estándares
Determina actividades	Mide y compara
Delega	Evalúa resultados
Crea horarios de tareas	Retroalimentación y coaching
Ubica recursos	Toma acciones correctivas
Comunica y coordina	
Provee incentivos	

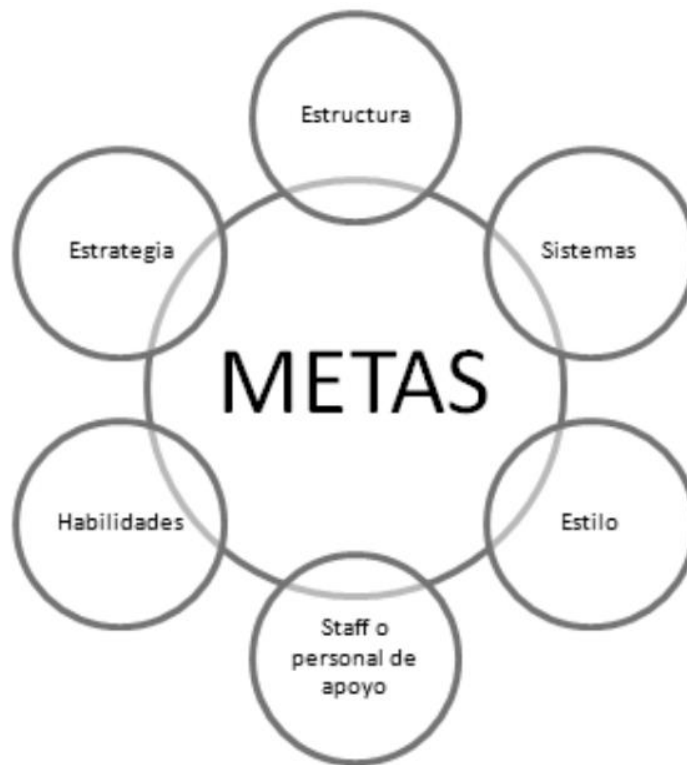
Lo anterior muestra esquemáticamente las relaciones importantes entre la planificación y control, como puede verse, el proceso de control no se inicia después de que el proceso de planificación extremos, como la mayoría de los gerentes cree.

La Planificación y La Organización de dos funciones de gestión/administración han sido las zonas más populares de investigación en los últimos años. El Control, la tercera función de

administración, ha recibido sorprendentemente muy poca atención. Pero como se señaló anteriormente, los administradores deben considerar cuidadosamente los aspectos de comportamiento del proceso en el diseño de un sistema de control si los empleados deben ser motivados para cumplir las tareas asignadas. (ACCEL., 2010)

El esquema de los 7 círculos

En teoría, todos los administradores y consultores saben que un proceso de organización implica mucho más que lo que una gráfica con sus cuadritos, líneas punteadas, descripciones de puestos y demás cosas que pudieran ilustrarla; sin embargo, a menudo nos comportamos como si no lo supiéramos; si deseamos un cambio modificamos la estructura; aun cuando ésta es importante, ya que tenemos la convicción de que un cambio productivo en una organización va más allá de la estructura. No es tan simple como la interacción entre la estrategia y la estructura, dado que la estrategia es demasiado crítica. Nuestra idea central es que la efectividad de una organización depende de la interacción de varios y distintos factores, y se establece en la siguiente figura.



- La multiplicidad de factores que influyen en la habilidad de una organización para cambiar su propio modo de cambiar.
- El diagrama presentado, tiene como objetivo transmitir la noción de interconectabilidad de las variables, la idea es que si se logran avances significativos en un área, sin que se avance en las demás.
- La revista Fortune, en un artículo sobre estrategia, comenta que quizá se eleve hasta en un 90% la proporción de estrategias que una vez planeadas cuidadosamente, no funcionen. Lo que provocaría una falta de atención en los otros círculos.
- La figura, no tiene punto de partida, pero sí punto de convergencia, por lo que no se puede determinar cuál es el factor impulsor hacia el cambio en una organización.

El problema central en cuanto a la estructuración, no es aquel en el que la mayoría de los diseñadores organizacionales pierden su tiempo – esto es, como dividir las tareas. Mejor apuntar, que es un asunto de énfasis y coordinación – como lograr que todo funcione bien. El desafío radica en desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas áreas que sean preponderantes para la evolución de la organización y con ello reenfoclarlas hacia el cambio adecuado. (Waterman Jr, 1980).

Características del proceso de planeación y control de sistemas

La primera es que debe ser un proceso participativo es decir debemos dar participación activa a los miembros de la organización desde los niveles estratégicos hasta los operativos para así aportar compromiso y colaboración y de esta manera crear una ventaja competitiva

La segunda característica que es importante es que debe de ser flexible y con flexible nos referimos a que debe de atender al principio de discontinuidad del proceso. ¿Qué es eso? A medida de que se lleva a cabo el proceso de control este va exponiendo desvíos entre lo que realmente sucedió y lo que se había planeado, entonces el plan se detiene, se aplican las correcciones y se vuelve a la acción.

Dicho esto veremos los conceptos de planeación y control en acción

Lo primero que debemos de hacer es que tenemos que definir el marco estratégico vamos a darle una identidad a la organización, el cliente debe de apreciar cuando lee este marco hacia

dónde va la organización, cuáles son sus sueños, cuáles son sus productos, sus negocios, etc. Esto mediante la declaración de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que serán a largo plazo.



A partir de que se creó lo anterior desarrollaremos las estrategias; es decir el conjunto de acciones que nos permitirán cumplir con el marco estratégico.

Estrategias

Después crearemos los objetivos tácticos; es decir los niveles medios habrán de definir sus objetivos de gestión.

Objetivos tácticos

A continuación definiremos los objetivos operativos con lo cual estableceremos los presupuestos, traduciremos a números todos los esfuerzos que vendremos realizando.

Objetivos operativos

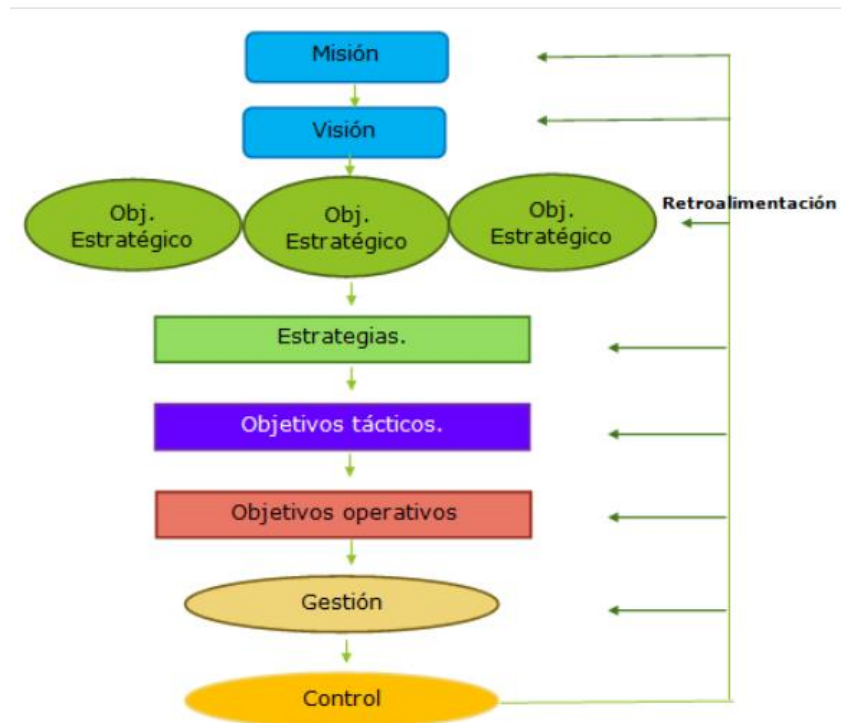
Y entonces entraremos en la acción. La organización empieza a rodar, comienza a cumplir su rol protagónico en el entorno en el que está ubicada. También se denomina Gestión.

Gestión

Finalmente para que este proceso sea completo, valga la pena, tenga sentido se desarrolla la última etapa que es fundamental es decir el control de la gestión, debemos saber si el marco estratégico está vigente o no si las estrategias son adecuadas si los objetivos perdieron vigencia, si la gestión es eficiente y eficaz, a esto también se le denomina retroalimentación.

Control

Con la retroalimentación aplicaremos el principio de discontinuidad donde detectamos un desvío, corregimos y volvemos a la acción.



Conclusión

Gestión es el proceso de organización de manera eficiente de la utilización de los escasos recursos para el logro de objetivos predeterminados. Mientras que Mintzberg enumera las funciones de gestión y los agrupó en planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y de control, todas estas tareas están interrelacionadas. Pero fundamentalmente la planificación impacta de manera significativa en todos ellos.

Planificación y control son prácticamente inseparables. Planificación sin el control es inútil y sin control de la planificación no tiene sentido. Eso es lo que se puede decir que son “gemelos siameses” de la gestión. Los planes tienen sentido si la gente tiene la intención de alcanzarlos y hace reales esfuerzos en alcanzarlos.

La única manera de saber si estos esfuerzos están dando lugar a la dirección deseada, si los planes se están cumpliendo es por medio del control.

Planificación y control son inseparables y algunas personas los tratan como una sola. A pesar de que los dos procesos se analizan y evalúan por separado, es importante ser conscientes que esta relación indisoluble existe. (Nigeria., 2008)

Por ultimo recordemos esta frase que reza: el que no invierte energía cuando planifica deberá invertirla cuando ejecuta; es decir, si no invertimos tiempo en planear que es lo que queremos, hacia donde queremos llegar o cuales son nuestros objetivos entonces tendremos que ocupar tiempo cuando la empresa ya está funcionando, esto es que ya no solo invertiremos energía y tiempo a ver que se ejecuten las actividades diarias sino que también se estaríamos perdiendo tiempo en revisar que lo que se está haciendo sea lo correcto, revisar si ocurre lo que demanda el mercado o si uno está de acuerdo con las acciones que está desempeñando la empresa.

Bibliografía básica y complementaria:

- Mintzberg, H. &. (1993). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nigeria., N. O. (9 de Febrero de 2008). National Open University of Nigeria’s Online Course Library. Obtenido de www.nou.edu.ng

- Schwab, A. &. (8 de Febrero de 2011). Anderson & Schwab – Bussines Consultants.
- Tapia, F. A. (24 de 03 de 2011). Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/planeacion-control-sistemas-organizacionales.htm>