CBS

Colegio Bautista Shalom

Administración I
Cuarto PCOC PFS
Segundo Bimestre

Contenidos

LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

- ✓ FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA.
- ✓ FUNCIONES BÁSICAS O ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA.
- ✓ TÁCTICAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- ✓ FUERZAS DE CAMBIO.

PLANES DE CONTINGENCIA

- ✓ PDCA.
- ✓ AMENAZAS CUBIERTAS POR LOS PLANES DE CONTINGENCIA.

PREVISIÓN

- ✓ PRINCIPIOS DE LA PREVISIÓN.

DELEGACIÓN

- ✓ ¿QUÉ ES LA DELEGACIÓN?
- ✓ PROCESO DE DELEGACIÓN.
- ✓ FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DELEGACIÓN.
- ✓ RAZONES PARA NO DELEGAR.
- ✓ LINEAMIENTOS PARA UNA DELEGACIÓN EFICAZ.
- ✓ TAREAS PARA UNA DELEGACIÓN EFECTIVA.

NOTA: conforme avances en tu aprendizaje del curso tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

Como se vio en el bimestre anterior recordamos que una empresa es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

- ✓ **Para Idalberto Chiavenato es:** una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene como fin determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.
- ✓ **Para Guzmán Valdivia es:** la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
- ✓ **Según el Código de Comercio:** se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Siempre hay que recordar que la efectividad de la administración depende de la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas. Las funciones de una empresa se dividen en generales y básicas o específicas.

FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa cumple con las siguientes funciones

- ✓ Organiza y dirige básicamente el proceso de producción, y a veces los organismos estatales de planificación y dirección económica marcan y regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad.
- ✓ Asume ciertos riesgos técnico-económicos relacionados a la función anterior, riesgos que se destacan por los principios de responsabilidad y control de la empresa.

Según Henry Fayol la empresa debe cumplir con las siguientes funciones generales:

- ✓ **Funciones técnicas.** Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como, por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.
- ✓ **Funciones comerciales.** Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.
- ✓ **Funciones financieras.** Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
- ✓ **Funciones de seguridad.** Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo, la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.
- ✓ **Funciones contables.** Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.
- ✓ **Funciones administrativas.** Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.

FUNCIONES BÁSICAS O ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA

Las funciones con las que debe de cumplir una empresa con el fin de lograr sus objetivos son:

1) **Operaciones (Producción).** Su función es formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto, coordinar a los trabajadores y suministrar el equipo, las instalaciones, los materiales y las herramientas requeridas.

   Las operaciones son el proceso de transformar insumos en productos y servicios útiles y por consiguiente, agregarle valor a una entidad; esto ocupa una de las funciones primarias de cualquier organización.

   Funciones:

   - Ingeniería de producto o producción.
   - Ingeniería de planta.
   - Ingeniería industrial.
   - Fabricación (Manufactura).
   - Libro diario.
   - Ingreso de datos.
   - Consulta por pantalla.
   - Plan de cuenta.
   - Planeación y control de la producción.
   - Logística.
   - Control de acceso.

2) **Mercadotecnia y ventas.** Reúne los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma que esté a disposición del consumidor en el momento oportuno, en la forma y cantidad correctas, en el lugar preciso y al precio adecuado.

   Funciones:

   - Gestión de la Mercadotecnia (por ejemplo, campañas de Marketing).
   - Investigación de mercados.
   - Planeación y desarrollo de producto.
   - Diseño de la Plaza o punto de venta.
   - Precio.
   - Promoción de ventas.
   - Distribución (Canal de distribución) y Logística (Logística Externa).
   - Ventas.
   - Comunicación (Publicidad).

3) **Finanzas.** Su función es obtener fondos y suministrar el capital necesario que se utiliza en el funcionamiento de la empresa.

   Funciones:

   - Financiamiento.
   - Planificación financiera (Planeación).
   - Relaciones financieras.
   - Tesorería.
   - Obtención de recursos.
   - Inversiones.
   - Gestión de las relaciones con inversionistas.

4) **Contabilidad.** Las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos, registros, balances, estados financieros y las estadísticas empresariales.

   Funciones:

   - Inventarios (por ejemplo, la valuación de inventarios).
   - Costos (Contabilidad de costos).
   - Registros.

- Balances.
- Elaboración de los Estados financieros.
- Estadísticas empresariales.

5) Capital Humano. Consiste en cconseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Contratación y empleo (Reclutamiento y selección).
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Sueldos y salarios acordes.
- Motivación del personal.
- Relaciones laborales.
- Servicios y Prestaciones.
- Higiene y seguridad (por ejemplo la salud laboral, el equipo de protección individual), su objetivo es evitar actos criminales o de vandalismo.
- Planeación de Capital Humano.
- Instalaciones acorde a los objetivos de dicha empresa.

6) Legal (Jurídica). Esta función básica tiene como propósito principal proveer soporte legal (o jurídico) a la empresa como entidad y a sus operaciones.

Funciones:

- Producir la normatividad interna de la empresa (Norma jurídica).
- Representar legalmente a la empresa en juzgados y tribunales.
- Controlar las normativas generales, junto con la dirección administrativa, para el buen funcionamiento de la empresa.
- Resolver los problemas internos y aplicar sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa (Sanción administrativa).
- Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen contratos con proveedores, clientes y empleados (negociación, elaboración y revisión de contratos, y solución de disputas).
- Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen trámites gubernamentales de naturaleza fiscal, de medio ambiente y de comercio internacional (Derecho aduanero).

7) Servicios Post-Venta. Su función se relaciona con los servicios de post-venta que agrupan las actividades destinadas a mantener y / o realzar el valor del producto o servicio.

Funciones:

- Instalación y Preparación.
- Garantías.
- Suministro de Refacciones (recambios o repuestos).
- Mantenimiento y Reajustes (soporte y reparaciones).
- Devoluciones.
- Atención al cliente (resolución de quejas, atención a comentarios y sugerencias, apoyo a Mercadotecnia y Ventas).

8) Gestión Tecnológica. Su función esta ve a todo lo que tenga relación con los procesos relacionados con la gestión de la tecnología utilizada por la empresa (Tecnologías de la información y la comunicación, Sistema informático).

9) Investigación y Desarrollo. Esta función comprende los procesos de investigación y desarrollo de:

- Tecnología (obtención y mejora de la tecnología).
- Procesos (operaciones).
- Modelos de negocio.
- Desarrollo de Mercados.
- Desarrollo de Proveedores.

10) Infraestructura. Ve todos los procesos relacionados con la gestión y desarrollo de la infraestructura de la empresa como:

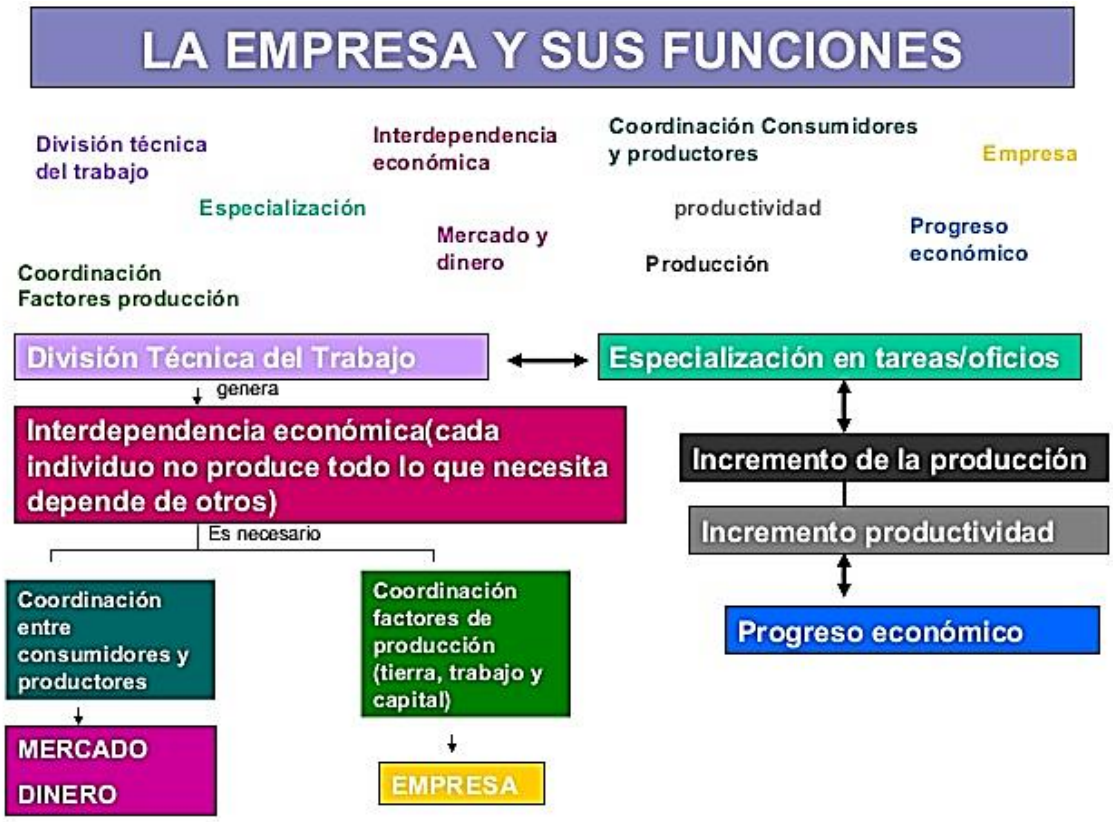
- Transportación.
- Bienes raíces.
- Plantas o fábrica.
- Equipos.

11) Planeación (Planificación). Esta función es la encargada de analizar todos los procesos relacionados con la planeación del negocio (planeación estratégica).

12) Seguridad. Esta función básica está encargada de la dirección, administración, organización, y coordinación de todos los servicios y sistemas de seguridad de la empresa. Su objetivo es velar por el bienestar e integridad de las personas que laboran en la organización, el patrimonio (los muebles y enseres), y los negocios con que cuenta la misma, evitar accidentes laborales y enfermedades. La seguridad empresarial se puede lograr mediante:

- **Recursos Humanos:** vigilancia mediante uno o más guardias de seguridad (guardaespaldas, escoltas y vigilantes).
- **Recursos Tecnológicos:** alarmas, monitoreo por cámaras (circuito cerrado de televisión), detectores de metales, bandas con scanner, sistemas de registro de entradas y salidas (por software o en papel).

13) Gerencia (Management). Las funciones gerenciales son aquellas que regulan y controlan las demás funciones básicas de la empresa. Físicamente, la gerencia suele ubicarse en las oficinas corporativas de la empresa (Gerente).



EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es la estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Necesidad que se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Traduciendo ese nuevo cambio como un nuevo comportamiento organizacional. Es necesario contar con esta capacidad de adaptación a las distintas transformaciones que sufra el medio ambiente ya sea interno o externo.
El cambio se facilita no se gestiona.

Para tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización es necesario tener:

- ✓ Tener una buena planeación.
- ✓ Tener bien identificado cuáles son sus defectos.
- ✓ Identificar problemas y errores que la organización sufre.
- ✓ Tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Para efectuarlo se requiere responder a algunas preguntas importantes como:

- ✓ ¿Por qué cambiar?
- ✓ ¿Para qué cambiar?
- ✓ ¿Cuál es la dirección del cambio?

PASOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL (PLANEADO)

- ✓ **Evaluación del entorno:** en este paso se deben identificar los cuatro factores del entorno, que en su mayoría son responsables de estimular el cambio organizacional, estos son:

  1. Los clientes.
  2. La tecnología.
  3. Los competidores.
  4. Los trabajadores.

  Sin embargo, también existen otros factores que pueden ser una presión para que las organizaciones cambien, algunos de ellos son:

  - La globalización.
  - Los avances tecnológicos.
  - Las acciones de grupos de interés importantes, como lo son: los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política.

- ✓ **Determinar la brecha de desempeño:** cuando los administradores conocen y determinan la brecha de desempeño pueden presentar respuestas mucho más claras y con base a la pregunta *¿Qué anda mal?*
- ✓ **Diagnóstico de los problemas de la organización:** el diagnóstico de la organización tiene un objetivo que es identificar la naturaleza y el grado de los problemas, esto para obtener conocimiento de las razones que explican las brechas del desempeño antes de tomar medidas. Este responde a la pregunta ¿Por qué hay brechas del desempeño?
- ✓ **Articular y comunicar una visión del futuro:** los esfuerzos para producir un cambio con éxito deben de ser guiados por la visión clara del futuro de la organización. Pues si los líderes no han formulado una visión clara ni han convencido a todo el capital humano para que se unan a hacer real la visión, no pueden generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural de gran escala.
- ✓ **Desarrollar un plan de acción:** las inversiones en la planeación a menudo producen mejoras significativas en la productividad, si embargo muchas organizaciones inician sus actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción inmediato integrado.
- ✓ **Anticipar y reducir la resistencia.**
- ✓ **Monitoreo del cambio:** a medida que se desarrolla el proceso del cambio, los administradores deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados para poder evaluar las consecuencias a corto y largo plazo. Deben vigilar:

  - Las medidas del estrés de los empleados,

Brecha de desempeño
Se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer.

- La satisfacción del cliente,
- El desarrollo de nuevos productos,
- La participación de mercado,
- La rentabilidad,
- Otros resultados.

Tipos de cambio:

- ✓ **Cambios radicales:** son aquellos en los que las personas van cambiando la rutina a la que están acostumbradas.
- ✓ **Cambios planeados:** son los que sirven para la mejora de la organización.
- ✓ **Cambios estructurales:** son aquellos que aparentan que todo está en equilibrio y que para todo existe un proceso.

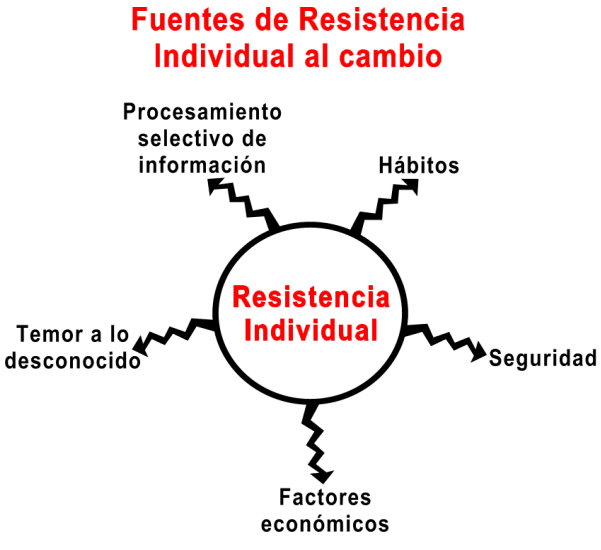
Aprendizaje durante el cambio organizacional:

La capacitación del individuo dentro de una organización consiste en el aprendizaje de algo. Puesto que el aprendizaje es esencial para el individuo, hay que estar totalmente seguro y claro junto con ejercicios y ejemplos bien especificados al momento de enseñar y así mejorar la experiencia del individuo en su camino al aprendizaje.

Resistencia al cambio:

Se pueden manifestar en una diversidad de maneras y distintos niveles de análisis, tanto de forma individual, grupal como organizacional. A continuación se mencionan 8 formas primarias de resistencia:

1. **Confusión:** ante la presencia de la confusión resulta difícil la visualización del cambio y de sus consecuencias por lo tanto.
2. **Critica inmediata:** esta se puede ver ante la negación de una simple sugerencia de cualquier cambio, sin importar cuál sea la propuesta.
3. **Negación:** se nota la existencia de una negación a observar o aceptar que las cosas son distintas.
4. **Hipocresía:** es la demostración de conformismo hacia el cambio cuando la realidad es que interiormente se está en desacuerdo.
5. **Sabotaje:** acciones tomadas para inhibir o matar el cambio.
6. **Fácil acuerdo:** existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio, sin embargo no hay compromiso en dicho acuerdo.
7. **Desviación o distracción:** se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
8. **Silencio:** no permite que el individuo promueva nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.



TÁCTICAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen ocho tácticas que pueden ser de ayuda para manejar la resistencia al cambio.

1) Educación y comunicación.

La comunicación es una de las bases fundamentales de toda empresa. Por lo que esto ayuda a reducir la resistencia de los empleados en dos niveles:

- ✓ Combate los efectos de la mala información y de la comunicación deficiente, puesto que si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia disminuirá.
- ✓ La comunicación es una herramienta que ayuda a "vender" la necesidad de un cambio a la empresa, claro está que será al presentarla de una forma adecuada.

Según un estudio realizado a compañías alemanas resalto que los cambios son más eficaces cuando la empresa comunica fundamentos que equilibran los intereses de diversos participantes como lo son: accionistas, empleados, comunidad y clientes; en vez de que solo defiendan los intereses de los accionistas.

2) Participación.

Cuando los individuos han participado en una decisión de cambio es difícil que se resistan, esto suponiendo que los participantes cuentan con la experiencia para hacer una contribución mayor, para lograr un compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, esto tiene sus desventajas como el potencial para una solución deficiente y un gran consumo de tiempo.

3) Crear apoyo y compromiso.

Ante la experimentación de altos niveles de temor y ansiedad; la orientación y la terapia psicológica, la capacitación para desarrollar nuevas habilidades o un permiso breve con goce de sueldo podrían facilitar el ajuste del individuo.

Existe una mayor aceptación a los cambios cuando los individuos se sienten comprometidos con toda la organización. Por lo que entusiasmar a los empleados y hacer resaltar su compromiso general con la compañía, son acciones que también ayudarán a su compromiso emocional con el cambio en lugar de aferrarse a la situación actual.

4) Desarrollo de relaciones positivas.

Según estudios en una gran corporación inmobiliaria de los Países Bajos, demostró que el personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si tienen confianza en los gerentes que están a cargo del proceso. Por lo que es una gran ventaja si los gerentes son capaces de facilitar el desarrollo de relaciones positivas, pues incluso con los individuos a quienes no suelen gustarles los cambios se puede vencer la resistencia al cambio.

5) Implementar los cambios con justicia.

Es importante reducir el impacto negativo del cambio en las organizaciones, por lo que es indispensable que todo procedimiento se realice de forma justa para que los empleados comprendan la razón del cambio y perciban justicia y consistencia en su implementación.

6) Manipulación y cooptación.

La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para hacer que los individuos acepten un cambio son ejemplos de manipulación. La cooptación, por otro lado, combina la manipulación y la participación; busca "comprar" a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, buscando su consejo, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente poco costosas de ganar el apoyo de los adversarios, pero resultarán contraproducentes si los individuos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierta la táctica, el agente del cambio verá cómo su credibilidad se esfuma.

7) Seleccionar personas que aceptan el cambio.

Las investigaciones muestran que la estabilidad para aceptar y adaptarse fácilmente al cambio se relaciona con la personalidad, pues algunas personas muestran actitudes más positivas hacia el cambio que otras. . Esos individuos están abiertos a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible.

8) Coerción.

La última táctica es la coerción, en otras palabras la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten. Si la gerencia realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura cuyos empleados no acceden al recorte de personal, entonces estaría utilizando la coerción. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la perdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas y una mala carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación.

FUERZAS DE CAMBIO

Aunque muchas veces algunos individuos no están acostumbrados a cambios, sino que tienden a quedarse en el mismo puesto todo el tiempo, por lo que en el proceso se pueden encontrar dos reacciones de parte del individuo ante el cambio, puede ser de negación o afirmación.

Hay que tomar en cuenta que los individuos pueden reaccionar o resistirse a estos nuevos hábitos por tres razones:

- ✓ No sabe.
- ✓ No puede.
- ✓ No quiere.

Los cambios pueden suceder por las siguientes fuerzas:

- ✓ **Fuerzas internas:** son aquellas que se originan dentro de la organización y se presentan como alternativas de solución, creando la necesidad de cambio de orden estructural. Como: las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.
- ✓ **Fuerzas externas:** son aquellas que se originan de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Como: las leyes, las normas de calidad, cambios de gobierno, desastres naturales, entre otras.

PLANES DE CONTINGENCIA

Una contingencia es un evento inesperado o una situación que afecta a la salud financiera, la imagen profesional o la cuota del mercado de una empresa. Por lo general se trata de un hecho negativo, pero también puede ser una ganancia inesperada, como por ejemplo: un pedido de compra enorme. Cualquier cosa que interrumpa inesperadamente el funcionamiento habitual de una empresa puede perjudicar a la empresa, incluso si esa interrupción se debe a un golpe de suerte. Es por eso que las empresas deben crear planes de contingencia para enfrentar las variadas situaciones posibles, de modo que la gestión de la empresa tenga un plan pre-investigado de acción para seguir inmediatamente.

La función principal de un Plan de Contingencia es la continuidad de las operaciones de la empresa su elaboración la dividimos en cuatro etapas:

1. Planificar.
2. Hacer.
3. Verificar.
4. Actuar.

El plan de contingencias sigue el conocido ciclo de vida iterativo PDCA (plan-do-check-act, es decir, planificar-hacer-comprobar-actuar). Nace de un análisis de riesgo donde, entre muchas amenazas, se identifican aquellas que afectan a la continuidad del negocio. Sobre dicha base se seleccionan las contramedidas más adecuadas entre diferentes alternativas, siendo plasmadas en el plan de contingencias junto con los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

El plan debe ser revisado periódicamente. Generalmente, la revisión será consecuencia de un nuevo análisis de riesgo. En cualquier caso, el plan de contingencias siempre es cuestionado cuando se materializa una amenaza, actuando de la siguiente manera:

- ✓ Si la amenaza estaba prevista y las contramedidas fueron eficaces: se corrigen solamente aspectos menores del plan para mejorar la eficiencia.

- ✓ Si la amenaza estaba prevista pero las contramedidas fueron ineficaces: debe analizarse la causa del fallo y proponer nuevas contramedidas.
- ✓ Si la amenaza no estaba prevista: debe promoverse un nuevo análisis de riesgos. Es posible que las contramedidas adoptadas fueran eficaces para una amenaza no prevista. No obstante, esto no es excusa para evitar el análisis de lo ocurrido.

PDCA

El ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

PLAN – Planificar: se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas de preproducción o pruebas piloto para probar los posibles efectos.

- ✓ Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- ✓ Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- ✓ Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.
- ✓ Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados necesarios de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas organizacionales.

DO – Hacer: se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos.

CHECK – Verificar: Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada. Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

ACT – Actuar: con base en las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

- ✓ Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA.
- ✓ Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
- ✓ Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- ✓ Documentar el proceso y ofrecer una realimentación para la mejora en la fase de planificación.

AMENAZAS CUBIERTAS POR LOS PLANES DE CONTINGENCIA

Algunas amenazas que generalmente son cubiertas por los planes de contingencia son:

- ✓ **Manejo de crisis:** existen muchos tipos de crisis que pueden afectar el bienestar de una compañía, como las que derivan de desastres naturales, ataques terroristas, incendios en el almacén, lesiones en el trabajo o incluso clientes enojados. Los planes para hacer frente a las crisis suelen incluir una análisis SWOT (sigla inglesa de "fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas") departamento por departamento, que sirve para identificar las vulnerabilidades y los desafíos potenciales.

- ✓ **Plan de continuidad:** los planes de continuidad de negocios cubren una serie de situaciones, incluyendo la muerte de un ejecutivo clave o de un gerente, eventos de crisis que amenazan con cerrar las operaciones del negocio por un período prolongado de tiempo y cualquier otra situación financiera o evento inesperado que amenace con destruir o dañar el empresa. Los planes de continuidad implican generalmente pólizas de seguros que proporcionan el costo para mantener la empresa en funcionamiento, y el costo y la contratación de consultores, que son los especialistas en resolver los tipos de problemas que aquejan a la compañía.

- ✓ **Seguridad de los activos:** el robo o la destrucción de propiedad intelectual, como los secretos comerciales o los programas informáticos, la maquinaria o el equipamiento clave, o cualquier otro activo valioso que una

empresa necesita para sus operaciones y para el mantenimiento de su posición en el mercado, generalmente están cubiertos por un plan de seguridad. Esto también incluye la seguridad de la red informática interna de la empresa y sus archivos confidenciales. El plan de seguridad intenta bloquear las contingencias negativas que pueden producirse, pero cuando ocurren, el plan de contingencia de la empresa prescribe el respaldo de ciertos registros corporativos y clientes, así como activos intelectuales. Las estrategias legales también están incluidas en un plan de contingencia con el fin de ayudar a mitigar los daños causados por este tipo de eventos.

- ✓ **Mala administración:** el fraude, el robo, los errores de operación, la mala gestión y el escándalo personal son todas crisis que requieren de estrategias especiales de relaciones públicas, así como de varios tipos de seguros. El manejo de estas crisis implica una cuidadosa atención a las consideraciones jurídicas y a la responsabilidad de los accionistas, y si no se maneja de forma inmediata con eficiencia y confianza, pueden arruinar la imagen profesional de la empresa y su capacidad para hacer negocios. Por esta razón, las empresas crean un sistema de pesos y contrapesos para evitar este tipo de problemas, además de la creación de planes de acción detallados para hacer frente a estas contingencias.

- ✓ **Reorganización:** después de que lo peor ya ha pasado, el plan de contingencia de la empresa también explica cómo la empresa va a restablecer las operaciones normales y va a reorganizarse para limitar las posibles contingencias futuras. La reorganización para afrontar nuevos retos es importante si la empresa se ocupa de los acontecimientos negativos o de la presión inesperada al tener que expandir rápidamente la producción para funcionar a pesar de las exigencias de un pedido de compra inesperado.

Objetivos de un plan de contingencia:

- ✓ Garantizar la continuidad de las operaciones.
- ✓ Definir acciones y procedimiento a ejecutar en caso de fallas de los elementos que componen una empresa.

Fases de la metodología para el desarrollo de un plan de contingencia:

- ✓ **Planificación:** preparación y aprobación de esfuerzos y costos.
- ✓ **Identificación o análisis de riesgos:** funciones y flujos del proceso de la empresa.
- ✓ **Identificación de soluciones:** evaluación de riesgos de fallas o interrupciones.
- ✓ **Estrategias:** otras opciones, soluciones alternativas, procedimientos manuales.
- ✓ **Documentación del proceso:** creación de un manual del proceso.
- ✓ **Realización de pruebas:** selección de casos soluciones que probablemente funcionen.
- ✓ **Implementación:** creación de las soluciones requeridas, documentación de los casos.
- ✓ **Monitoreo:** probar nuevas soluciones o validar los casos.

PREVISIÓN

DEFINICIONES:

- ✓ La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. La previsión contesta la pregunta que puede hacerse.
- ✓ Según Sisck y Sverdlik es "El análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros de tal manera que puedan determinarse los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos".
- ✓ Según Agustín Reyes Ponce "Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa".
- ✓ Según Henry Fayol "Es calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas de acción".
- ✓ Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa" (Agustín Reyes Ponce).

Como puede verse, la palabra previsión proviene de prever o pre-ver, lo que es "ver anticipadamente las cosas" o "tratar de ver en forma anticipada lo que va a ocurrir". Entonces, entenderemos por previsión como aquella etapa del proceso administrativo donde se diagnostica a través de datos relevantes del pasado y del presente, de tal forma que se puedan construir contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, entre otros; en los que se desenvolverá la empresa en el mediano como en el largo plazo.

Todo administrador debe ser un visionario, pero a la vez, previsor, ya que en la actualidad la única constante es el "cambio", y debemos estar preparados para enfrentarlo. El mundo puede cambiar de un momento a otro, tal como sucedió el 11 de septiembre con las Torres Gemelas en Nueva York.

PRINCIPIOS DE LA PREVISIÓN

- ✓ **Principio de la Previsibilidad:** ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.

    - **Certeza:** excluye el temor de equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas. Seguridad de que ocurra o no, una cosa
    - **Incertidumbre:** carencia de elementos para predecir cómo se presentan los acontecimientos del futuro. Para el efecto de la previsión de lo que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentaran los acontecimientos de lo futuro, o que acaecerá en ese mismo futuro.
    - **Probabilidad:** existencia de motivos fundados para concluir que hay mayores posibilidades de la ocurrencia de algo en un sentido o en otro. La constituye aquel estado en el que, sin estar seguro sobre el que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro. Fayol hacía notar que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores no previstos. De lo anterior deducimos que nuestras previsiones serán tanto más válidas y confiables. Cuanto más analíticamente estudiemos cada uno de los factores que han de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansara el existo de nuestra empresa, y no solo el conjunto de ellos, global y empíricamente considerado.

- ✓ **Principio de la Objetividad:** las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.
- ✓ **Principio de la Medición:** las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

Es indispensable efectuar lo siguiente:

- ✓ **Fijar objetivos que se quieren alcanzar.**

    Objetivo: lo que queremos lograr, son los resultados específicos que queremos obtener como resultado del proceso administrativo. Un objetivo expresa un intento que describe un cambio propuesto que es medible y observable. La fijación de los objetivos legitima a la organización.

En sí, los objetivos, son hipótesis que señalan lo que queremos alcanzar como un resultado preconcebido mediante el desempeño de actividades y con uso de recursos. Como toda hipótesis científicamente preconcebida, requiere de elementos necesarios y suficientes para alcanzarse.

La previsión debe señalarlos y seguirlos para disminuir la incertidumbre, que siempre, aunque en diversos grados se presenta en las organizaciones.

Aunque parezca obvio, la correcta definición y la debida jerarquización de los objetivos, deben precisarse y observarse ya que a veces se pierden de vista y se persiguen cosas muy distintas a los fines de la organización.

Clasificación de los objetivos. Presentamos algunas de las clasificaciones más usadas:

- Objetivos individuales y organizacionales.
- Objetivos a corto y largo plazo.
- Objetivos generales y particulares.
- Jerarquía de objetivos.

Algunas reglas para elaborar objetivos:

- Los objetivos deben ser formulados como acciones terminadas.
- El objetivo debe fijarse por escrito.
- El objetivo debe ser perfectamente conocido y querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- Los objetivos deben ser estables.

Investigar desde distintos ángulos y ver los factores positivos y negativos.
Ver casos similares como experiencias y su eficacia.
Plantearse las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

Las previsiones se deben fundar en hechos, más que en opiniones subjetivas.

La previsión se diferencia de la planificación en que la previsión plantea lo que puede hacerse (alternativas) y la planeación lo que va hacerse de hecho.

La previsión es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

DELEGACIÓN

¿QUÉ ES LA DELEGACIÓN?

- ✓ La delegación es asignar autoridad a una o más personas para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Esta forma de dirigir personal es sumamente útil.
- ✓ Delegación: acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades especiales.
- ✓ Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.
- ✓ Delegación, La transferencia de la autoridad de la toma de decisión desde el directivo hasta el subordinado o el equipo en el nivel más bajo de la organización.

La forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar.

Toda empresa debe tener establecidas las condiciones de delegación necesarias para llevar adelante los objetivos empresariales. Lamentablemente, aún se encuentran empresarios que se resisten a delegar autoridad en otros empleados, porque piensan que de esta manera estarían reduciendo la propia. Nada más alejado de la realidad; delegar es un arte que se aprende con el tiempo y facilita la administración del personal. Si se toma en cuenta el principio que dice que administrar es obtener resultados a través de otros, tanto una falta de delegación como una delegación demasiado exagerada son síntomas de una administración deficiente.

No debe confundirse con la participación, en la que el grupo comparte la autoridad de la toma de decisión con la dirección. Cuando un directivo delega la autoridad de la toma de decisión, el subordinado toma la decisión.

PROCESO DE DELEGACIÓN

Delegar implica no solamente la entrega de un poder para que alguien pueda impartir órdenes a terceros bajo su mando. Por el contrario, lleva implícito un cúmulo de compromisos de parte de quien acepta la autoridad conferida. A continuación se presenta un proceso típico de delegación así como algunos de los conceptos relacionados con esta facilitación que se manejan comúnmente en la empresa:

- ✓ **Asignación de deberes.** El responsable de la empresa tiene que definir perfectamente y comunicar los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

  Los deberes para cada persona deben quedar registrados, verificando desde el primer momento que sean comprendidos por los involucrados. Además, debe incluirse los tipos de resultados esperados y cómo, cuándo, dónde y con qué frecuencia será evaluado su cumplimiento.

- ✓ **Delegación de autoridad.** El mismo hecho de comunicar funciones y actividades a un subordinado indica que se le debe entregar la autoridad necesaria para desempeñarlas adecuadamente. Delegar sin entregar la autoridad es un absurdo tan grande como un elefante. Sin la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización.

- ✓ **Asignación de responsabilidad.** Toda delegación de autoridad lleva asignada una responsabilidad para quien la recibe. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". No se concibe delegar la autoridad sin la asignación de una cuota de responsabilidad. La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y una de las causas más frecuentes de abusos en las empresas La responsabilidad es entregada automáticamente con cada delegación de autoridad. Sin embargo, la misma no puede ser transferida como una responsabilidad "final o única". La responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Esto significa que la cesión de una cuota de responsabilidad no exime de la misma a quien la cede. Ante los mandos superiores, ambos son responsables. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de entregar responsabilidad a alguien y ante nuestros superiores, de los resultados de esa entrega".

- ✓ **Creación de confianza.** Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso depositando un grado de confianza suficiente en la persona en la que se ha delegado una tarea. Si un jefe ha decidido delegar, es necesario que confíe en los demás.

  La autoridad y responsabilidad delegada generan un compromiso para el subordinado, el cual deberá desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DELEGACIÓN

Dentro de las decisiones sobre la Delegación, a menudo los empresarios deben detectar los factores que deben considerarse para determinar el grado de autoridad a ser delegada. Algunos factores son:

- ✓ **Tamaño de la Empresa.** Este es uno de los puntos principales de análisis, ya que mientras mayor sea la empresa, mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor será la cantidad de delegación a entregar. Por lo general, los jefes y gerentes de empresas de gran tamaño sólo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

- ✓ **Nivel de importancia de las decisiones.** Determinar los niveles de decisión no siempre es fácil. A menudo las empresas establecen escalas o tramos en los que los empleados tienen autoridad para decidir. Según sea el cargo, así será el nivel decisorio. Los gerentes tienen por lo general un mayor nivel que los supervisores de línea o de ventas. Estos tramos constituyen en realidad pautas de poder conferidas a cada responsable sobre un cierto número de operaciones.

- ✓ **Complejidad de la tarea.** En ocasiones, la delegación dependerá del grado de dificultad o tecnología involucradas en las tareas a desarrollar. A medida que los procesos se vuelven más complejos, es necesario un mayor conocimiento y capacidad para llevarlas a cabo con eficiencia y por ello deberán delegarse en personas que tengan especialización en la labor que realizan.

- ✓ **Cultura Organizacional.** Esta propiedad emana de las altas esferas de la empresa hacia los niveles inferiores en jerarquía. Por lo general, la cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si los propietarios no tienen confianza en las habilidades de sus empleados o subordinados, la autoridad que deleguen tendrá muy poco apoyo de parte de estos últimos. El resultado de una gestión empresarial de ese tipo será limitativo y por lo tanto poco efectivo.

- ✓ **Cualidades de los empleados o subordinados.** La Delegación requiere de subordinados que posean las técnicas, habilidades e información necesarias para reconocer la autoridad conferida y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad inherente a ella. Si los empleados carecen de estos requisitos, el mando superior no debería delegar autoridad alguna, ni mucho menos exigirles responsabilidad. d) ¿Por qué hay jefes que no delegan? En todas las empresas e instituciones se encuentran propietarios, gerentes o jefes que opinan que la delegación es una tarea demasiado compleja e importante como para dejarla en manos de empleados o subordinados. Por ello indican para realizar algo bien, "es mejor hacerlo uno mismo. "Bajo este tipo de pensamiento se esconde una serie de paradigmas y esquemas preconcebidos que con frecuencia retardan y reducen la capacidad de la empresa para tomar decisiones.

RAZONES PARA NO DELEGAR

Los principales reparos que los empresarios mencionan como razones para no delegar o limitar la delegación de funciones en sus empresas son los siguientes:

1. **Los subordinados no están preparados.** En bastantes casos, los jefes no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados. Sin lugar a dudas, es cierto que si hay una carencia de preparación, no debería encargarse a un empleado una tarea determinada.

   Sin embargo, una de las responsabilidades de los empresarios es tomar las medidas necesarias para que sus subordinados asuman cargas de trabajo cada vez más complejas e importantes. De lo contrario, no se les estará preparando para que se superen.

   Además, en estos casos, la empresa que no se interesa en desarrollar a su personal, permanecerá en situación de desventaja frente a competidores más peligrosos que probablemente lo están haciendo.

2. **Los subordinados no desean que se les delegue.** Esta es otra falacia ampliamente mencionada por los jefes. En vez de dictaminar que los empleados no desean cargos más importantes en una empresa, hay que preguntarse las razones para esta negativa. Algunas veces es el temor a ser regañados en público lo que les preocupa.

   Otra, como se mencionó antes, es que no se sienten preparados y piensan que no recibirán la capacitación suficiente antes de comenzar con las nuevas responsabilidades. Otra causa podría ser el temor a fracasar y que, como consecuencia los despidan. Quizás otra más importante es el temor a que su imagen quede dañada en el caso que no puedan cumplir con la tarea y los substituyan por otro empleado del mismo rango.

3. **Delegar es perder poder.** Aunque esta es una razón para no delegar que los jefes casi nunca mencionan, la verdad es que, debido a ella, muchos se rehúsan a compartir tareas y obligaciones.

   Por lo general, piensan que si los subordinados adquieren amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas, quizás obtendrán un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.

   Bajo el esquema moderno de administración de personal, no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no significa perder poder, "abdicar" o ceder la propia responsabilidad. Quien delega administrará mejor que quien no delega y quiere abarcarlo todo.

4. **Delegar significa más trabajo.** Una delegación bien administrada significa precisamente lo contrario. Al delegar se debe ayudar a los empleados en su nueva tarea. No se les debe dejar solos, al menos al comienzo. Poco a poco, ellos comenzarán a solucionar los problemas menores y el jefe tendrá un apoyo y una descarga en este sentido, pudiendo dedicarse a sus propias labores con mayor intensidad y concentración.

La responsabilidad de los jefes abarca también el diseño e implantación de los controles necesarios para proveerles de una retroalimentación constante sobre el desempeño de sus subordinados. Obviamente, si la empresa no cuenta con esos controles, entonces la delegación sí les reportará una mayor carga de trabajo.

Ventajas de delegar:

La delegación cuando se aplica adecuadamente, ofrece varias ventajas importantes.

1. La primera y más evidente es que cuántas más tareas pueda delegar los gerentes, tantas más oportunidades tendrá de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes más altos. Así, los gerentes trataran de delegar no solo las cuestiones rutinarias, sino también las tareas que requieran ideas e iniciativa, de tal manera que ellos quedan en libertad para funcionar con un máximo de eficiencia en su organización.
2. Además, la delegación hace que los empleados acepten responsabilidades y apliquen su juicio. Esto no solo sirve para su capacitación- una ventaja más importante de la delegación, sino mejora la confianza en uno mismo y la disposición de tomar iniciativas.
3. Otra ventaja de la delegación es que, con frecuencia, conduce a las mejores decisiones, porque es probable que los empleados que están más cerca del punto de donde se desarrolla la acción tenga una visión más clara de los hechos. Por ejemplo, un jefe de ventas de Zacapa estará en mejor posición para asignar territorios en su departamento que un jefe de ventas radicado en la Antigua.
4. La delegación eficaz también acelera la toma de decisiones, cuando los empleados se deben dirigir a sus gerentes antes de tomar una decisión, quizás se pierda tiempo muy valioso. Esta demora se elimina cuando los empleados tienen autoridad para tomar decisiones necesarias en el momento.

Barreras para la delegación:

A pesar de las ventajas, los gerentes pueden ser reacios a delegar autoridad.

- ✓ Los gerentes con frecuencia, esgrimen una serie de *pretextos* para no delegar "puedo hacerlo mejor yo mismo" "mis empleados no tiene la capacidad suficiente"; "me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan". El verdadero motivo que puede ser, simplemente, que el gerente es demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo en forma efectiva.
- ✓ Otras barreras para la delegación son la *inseguridad* y la *confusión* sobre quien tiene la responsabilidad última de una tarea específica. los gerentes no pueden pasar por alto su responsabilidad ante quienes están arriba de ellos con solo delegar las tareas difíciles o desagradables. Siempre son responsables de los actos de sus empleados, hecho que hace que algunos gerentes se resistan a correr el riesgo de delegar.
- ✓ Otros temen que delegar autoridad le disminuya su propia autoridad.
- ✓ Otros se sienten más amenazados cuando sus empleados hacen su trabajo demasiado *bien*.
- ✓ algunos empleados por otra parte, quieren evitar las responsabilidades y los riesgos. Prefieren que sus gerentes tomen las decisiones.

Estas barreras se pueden superar si los gerentes siguen ciertos lineamientos que les permitan delegar la organización.

LINEAMIENTOS PARA UNA DELEGACIÓN EFICAZ

La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de las relaciones laborales. La delegación genera más posibilidades de éxito, para todas las partes interesadas, si estas se empeñan en crear una *confianza recíproca*. Se trata una situación más donde la ética tiene cabida en las actividades cotidianas de la organización.

- ✓ El requisito fundamental para delegar con eficiencia sigue siendo *la voluntad del gerente de conceder a los empleados la libertad para realizar las tareas delegadas.* Esto significa permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa *darles libertad de cometer errores* y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar; sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.
- ✓ Un segundo requisito; es la comunicación abierta entre los gerentes y los empleados. Los gerentes que conocen las capacitaciones de sus empleados puede decidir en un plano más realista, que tareas pueden ser delegadas ya a quien. A su vez los empleados que reciben aliento para emplear sus capacitaciones y que sienten que sus gerentes los respaldaran, seguramente aceptaran mayor responsabilidad.
- ✓ El tercer requisito para delegar, es la capacidad del gerente para analizar ciertos factores, por ejemplo, las metas de la organización, los requisitos de la tarea ya las capacidades de los empleados.

TAREAS PARA UNA DELEGACIÓN EFECTIVA

Los requisitos que se acaban de exponer son muy importantes a fin de llevar a cabo las siguientes tareas para una delegación eficaz:

1. **Decidir que tareas se pueden delegar.** Muchas cosas se pueden y, de hecho, se deben delegar. Algunas son decisiones menores y trabajos que se repiten. Sin embargo, con frecuencia, ciertas tareas desusadamente existentes y difíciles se pueden delegar a los empleados y con ellos, se hará mucho por desarrollarlos.
2. **Decidir a quién se le asignara la tarea.** ¿Quién tiene tiempo disponible? ¿Requiere el trabajo alguna competencia especial? ¿Para quién sería una experiencia adecuada y útil para su desarrollo? Los gerentes se formulan estas preguntas para decidir a quién, de entre su personal, asignarle la tarea.
3. **Proporcionar recursos suficientes para realizar una tarea delegada.** Toda la autoridad delegada del mundo no le servirá al receptor si este no cuenta con los recursos financieros, administrativos o de tiempo necesario para realizar el trabajo.
4. **Delegar la asignación.** Al delegar la asignación, los gerentes efectivos proporcionan toda una información pertinente sobre la misma. En la medida de lo posible, especifican los resultados esperados, pero no los métodos que se usaran. Es más, cultivan un ambiente de comunicación libre y abierta entre ellos y las personas a quienes se les ha asignado la tarea.
5. **Estar preparado para intervenir, en caso sea necesario.** Las tareas se pueden ver coartadas cuando no hay los recursos suficientes o cuando la persona a quien se le ha asignado la tarea se topa con la oposición de otros. En ocasiones ocurre cuando otros tipos de poder se están ejecutando. No es difícil que cuando se transfiere el poder de recompensar, un tercero se queje o trate de darle vuelta a la persona a quien se la ha asignado la tarea.
6. **Establecer un sistema de retroalimentación.** Los gerentes que delegan establecen un sistema de control de puntos de control y retroalimentación, de tal manera que pueda estar al tanto de los avances y ofrecer consejos para "ajustes a medio curso", en caso necesario. Seleccionan el sistema de retroalimentación con gran cuidado, recordando siempre que cuando más rígido el control, tanto menor la cantidad de delegación.

La delegación eficaz implica los siguientes pasos:

1. Determinar qué quiere que se haga. Escribirlo puede ser útil.
2. Empareje la tarea deseada con el empleado más apropiado.
3. Asegúrese de que comunica claramente cuando asigna la tarea. Pregunte para asegurarse de que la tarea se ha comprendido completamente. Marque líneas maestras claras.

Obstáculos para la delegación efectiva:

En la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos. Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los subordinados no estén debidamente concienciados y preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados. Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.

Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la "abdicación" y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

Obstáculos por parte de los subordinados:

Ciertos subordinados tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado. Carecen de la información precisa y de los recursos para cumplir a cabalidad las funciones delegadas.

En la cultura organizacional, los subordinados quieren evitar los riesgos de que sean portadores las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos para los responsables, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

Superación de los obstáculos (algunas sugerencias que estimamos son de gran importancia en la superación de obstáculos):

- ✓ **Cultura Organizacional Positiva.** Es preciso que por las máximas autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus subordinados, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así mismo los subordinados se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará más vulnerables y medidas punitivas.
- ✓ **Claridad de la Comunicación.** El subordinado que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.
- ✓ **Igualdad de autoridad y la responsabilidad.** La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no condicen con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.
- ✓ **Recompensar la aceptación de responsabilidad.** La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Esta compensación debe reflejarse claramente y no solo en dinero. Las promociones, condiciones de trabajo de mayor atractivo, el elogio, etc., son pagos que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo.
- ✓ **Establecer controles adecuados.** Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tienen que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que son el barómetro por el cual se medirán sus resultados. Además, estos controles servirán para la retroalimentación al subordinado que cumple a cabalidad con el compromiso adquirido.