



Lineamientos Generales para la Aplicación del Conocimiento Administrativo

Una síntesis integradora de los conceptos fundamentales de la administración de organizaciones: estructuras, procesos, control y gestión estratégica.

MÓDULO 9 · CIERRE DEL CURSO

¿Qué hemos recorrido a lo largo del curso?

A lo largo de los módulos abordamos los pilares esenciales de la administración organizacional. Desde la definición misma de organización y el rol de quienes la conducen, hasta los tipos de estructuras y los sistemas de control que permiten alcanzar los objetivos deseados.

O1

Concepto de organización

Misión, visión, objetivos y el rol del gerente como conductor estratégico.

O2

Estructuras organizacionales

Verticales, horizontales, funcionales, matriciales y sus variantes.

O3

Recursos y procesos

Gestión del capital humano, material y financiero dentro de la organización.

O4

Información y control

Sistemas de control, retroalimentación y toma de decisiones basada en datos.

La Gestión Empresarial como Pilar del Éxito

Una buena gestión es fundamental tanto para una PyME como para una gran corporación. [Se puede aprender a gestionar](#) — solo hay que elegir el modelo de negocio adecuado y aplicar una planificación sólida.

Dirigir

Organizar qué hacer y cómo hacerlo, marcando el rumbo de la organización.

Delegar

Asignar responsabilidades con claridad y comunicar expectativas de desempeño.

Controlar

Saber qué medir, cómo medir y cuándo medir para corregir desvíos a tiempo.



Las Cuatro Fases del Proceso Administrativo

El funcionamiento de toda organización se cimienta sobre cuatro fases principales e interconectadas. Estas fases son interdependientes: no existe una dirección efectiva sin planificación, ni un control útil sin objetivos previamente definidos.



Planificación

Definir objetivos y diseñar estrategias para alcanzarlos.



Organización

Estructurar recursos y asignar responsabilidades.



Dirección

Conducir, motivar y coordinar al equipo humano.



Control

Medir resultados y retroalimentar el sistema.

Las Seis Funciones Fundamentales según Fayol

El enfoque clásico de la administración establece que toda organización — sin importar su tamaño o sector — lleva a cabo seis funciones esenciales. Comprenderlas permite diseñar estructuras más eficientes y equilibradas.



Técnicas

Producción, transformación y fabricación de bienes o servicios.



Comerciales

Compra, venta e intercambio con proveedores y clientes.



Financieras

Búsqueda y administración de capitales.



Seguridad

Protección de bienes y personas dentro de la organización.



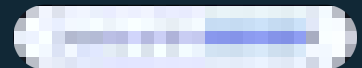
De Registro

Contabilidad, estadísticas e inventarios.



Administrativas

Planificar, organizar, dirigir y controlar: la función integradora.



Los Principios de Fayol: Flexibles y Situacionales

Fayol sobre sus principios

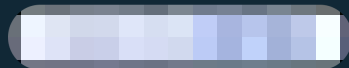
Son flexibles. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Henri Fayol, padre de la administración clásica

Principios aplicados en la práctica

- **División del trabajo:** especialización para mayor eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** el derecho a mandar implica rendir cuentas.
- **Unidad de mando:** cada empleado recibe órdenes de un solo superior.
- **Disciplina:** cumplimiento de normas y acuerdos.
- **Convergencia de esfuerzos:** coordinación hacia objetivos comunes.

Estos principios aplican tanto en organizaciones públicas como privadas.





Organizaciones Públicas vs. Privadas

Aunque ambas aplican los mismos procesos administrativos, difieren profundamente en sus fines, cobertura y efectos sobre la sociedad.

Organizaciones Públicas

Fines: rectoría y bien común.

Cobertura: nacional.

Efectos: sus decisiones afectan a todos los habitantes.

Presupuesto: destinado al beneficio de la sociedad.

Organizaciones Privadas

Fines: rentabilidad, productividad y competitividad.

Cobertura: radio geográfico definido.

Efectos: afectan principalmente a socios y empleados.

Presupuesto: orientado al funcionamiento interno.



Tipos de Estructuras Organizacionales

Las organizaciones pueden adoptar distintas formas estructurales según su tamaño, estrategia y contexto. Cada tipo presenta ventajas y desventajas; su eficacia depende de cuán bien se adapta a las circunstancias de la empresa.



- 1) Vertical o piramidal** - jerarquía rígida, muchos niveles, alta supervisión



- 2) Horizontal o plana** - pocos niveles, trabajo por proyectos, mayor autonomía

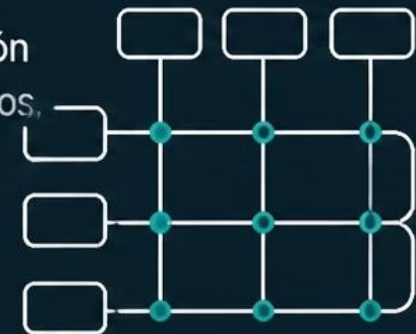


- 3) Funcional** - agrupada por áreas como marketing, finanzas, producción

- 4) Por criterio territorial o de cliente** - orientada a regiones o segmentos de mercado



- 5) Matricial** - combinación de funciones y productos, empleados con doble dependencia



La Estructura Matricial: Una Innovación Organizacional

¿Cómo surge la estructura matricial?

La combinación de la **estructura funcional** y la **estructura por producto** dio origen a la matriz. En este modelo, los empleados responden simultáneamente a dos líneas de autoridad: la funcional (su área de especialidad) y la de producto o proyecto.

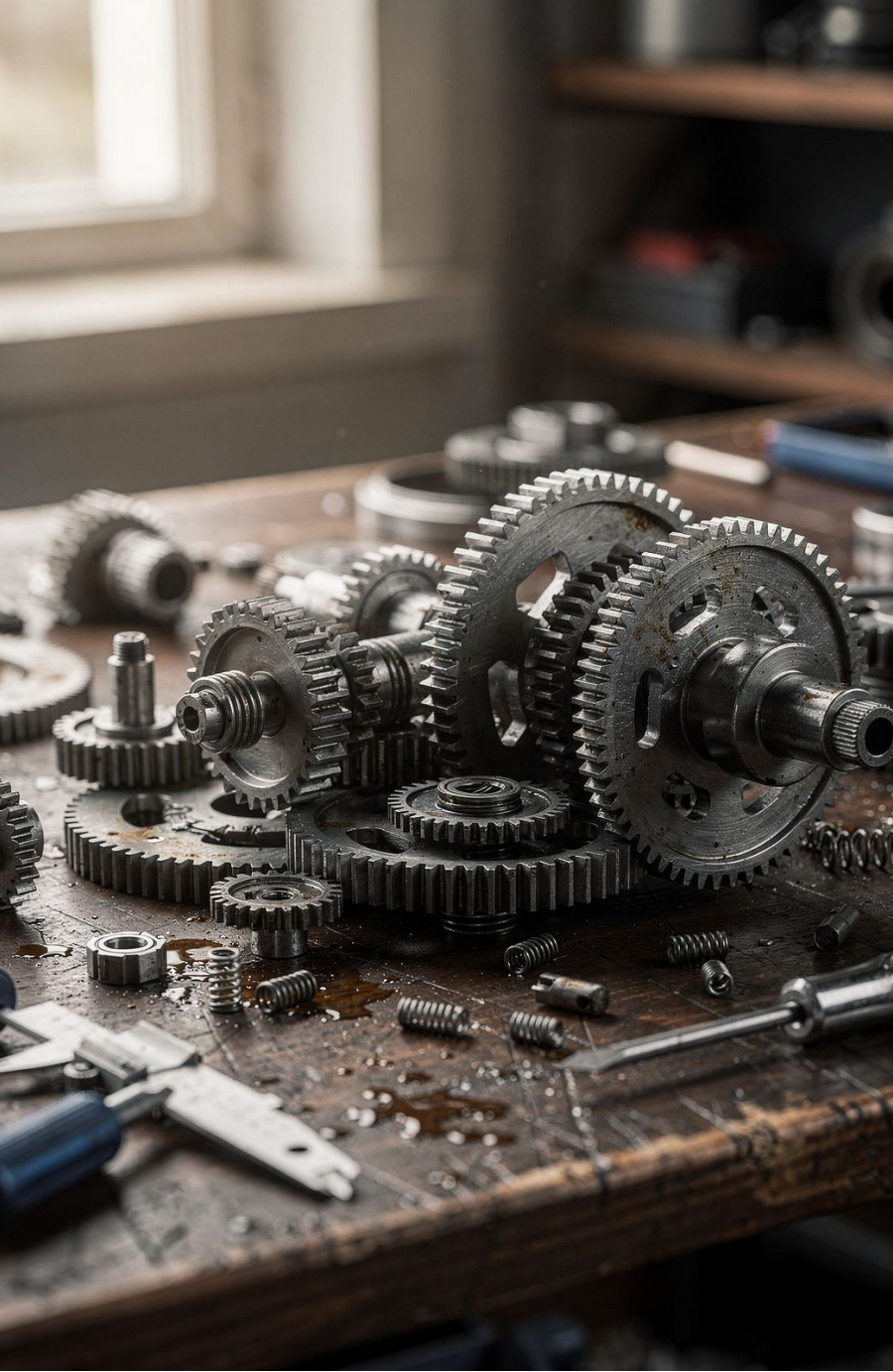
Empresas como **IBM** o **Toyota Motor** han utilizado variantes de esta estructura para gestionar operaciones complejas a escala global.

- ❏ La estructura matricial requiere una comunicación muy fluida para evitar conflictos de autoridad entre gerentes funcionales y de proyecto.

Características clave

- Doble línea de reporte para los empleados.
- Mayor flexibilidad ante proyectos complejos.
- Favorece la especialización y la colaboración.
- Requiere alta coordinación entre líderes.
- Riesgo de ambigüedad en la autoridad.





Las Organizaciones como Sistemas Abiertos

Según Torres Hernández (2014), las organizaciones deben entenderse como **sistemas abiertos**: sus elementos se encuentran en dinámica constante de relaciones e interrelaciones que constituyen un todo sinérgico tanto con el medio ambiente externo como con los distintos niveles internos.

Interrelación interna

Todos los departamentos y niveles de la organización se afectan mutuamente. Una decisión en producción impacta en finanzas y en recursos humanos.

Vínculo con el entorno

Los cambios tecnológicos, económicos y de mercado externos obligan a la organización a adaptarse continuamente para mantener su competitividad.

Sinergia organizacional

El resultado conjunto de las partes supera la suma individual. Una buena integración genera valor superior al que cada área generaría por separado.

El Lenguaje Propio de la Administración

Torres Hernández (2014) advierte que muchos conceptos administrativos carecen de una definición común, lo que genera interpretaciones distintas y conclusiones encontradas. Dominar este lenguaje es clave para comunicarse con precisión y diseñar estructuras eficaces.



Organización, función y rol

Bases conceptuales para comprender quién hace qué dentro de la empresa.



Productividad y eficiencia

Medir el rendimiento real versus el esperado para identificar mejoras.



Cadena de valor

Identificar qué actividades agregan valor y cuáles son prescindibles.



Estrategia y competencia

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como marcos de análisis.



Variables que Determinan el Diseño Organizacional

No existe una estructura universalmente óptima. El diseño adecuado depende de tres variables fundamentales que deben analizarse de forma integrada y situacional para cada organización en particular.



Tamaño

Las organizaciones grandes requieren más reglas, mayor especialización, más documentación y supervisión. Sin embargo, el tamaño por sí solo no determina la estructura: los objetivos y el entorno tienen mayor incidencia.



Ambiente

Un entorno complejo y cambiante exige estructuras más flexibles y adaptables. Las condiciones financieras, tecnológicas y de mercado condicionan permanentemente el diseño organizacional.



Tecnología

Influye directamente en los sistemas de producción, en el manejo de la información y en la velocidad de los procesos. Cada vez más empresas argentinas y globales adoptan transformación digital.



La Transformación Tecnológica en Argentina

Un proceso en marcha

Basco et al. (2018) documentan casos de empresas argentinas que han ingresado en el proceso de transformación tecnológica, adaptando sus estructuras y modelos de gestión a las demandas de la economía digital.

Estos casos evidencian que la digitalización no es exclusiva de grandes corporaciones globales: las organizaciones medianas y pequeñas también pueden —y deben— sumarse a este proceso.

Tendencias en las estructuras del futuro

- De organizaciones complejas a estructuras **modulares** con alta integración sistémica.
- Mayor velocidad en los flujos de información.
- Trabajo más especializado y orientado a proyectos.
- Crecimiento de las **organizaciones virtuales**.
- Nuevas formas de entrelazamiento todavía no visualizadas plenamente.



Tendencia: De lo Piramidal a lo Virtual

La evolución de las estructuras organizacionales no se produjo de manera simultánea ni en el corto plazo. La historia muestra una clara trayectoria hacia formas cada vez más flexibles, colaborativas y descentralizadas.



Organización Lineal/Piramidal

Estructura vertical con múltiples niveles jerárquicos y alto control centralizado.



Organización Plana/Horizontal

Reducción de niveles, mayor autonomía y gestión basada en proyectos.



Organización en Red

Control distribuido en red, tareas redefinidas continuamente y comunicación basada en información y asesoría.



Organización Virtual

Estructuras electrónicas de información, integración sistémica modular y elevada velocidad de respuesta.



La Importancia del Control en las Organizaciones

Diseñar un sistema de control es de vital importancia. La decisión del gerente sobre **qué medir, cómo medir y cuándo medir** determina la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Control en tiempo real

El desempeño se mide mientras está ocurriendo, permitiendo que los datos sirvan como retroalimentación inmediata para modificar comportamientos y procesos desviados.

Retroalimentación estratégica

Comparar resultados reales con los proyectados permite introducir ajustes donde se requieran. Por ejemplo, gerentes de tiendas como [Walmart](#) usan datos de ventas en tiempo real para redefinir inventarios.

Capacitación basada en datos

Gerentes de oficinas de negocios utilizan informes de contacto con clientes para detectar necesidades de capacitación, ajustar precios o rediseñar el liderazgo.



¿A Quién Se Dirige la Retroalimentación del Control?

Una pregunta clave en todo sistema de control es: ¿quién debe recibir la información sobre el desempeño? La respuesta depende del nivel jerárquico y del tipo de decisión que se deba tomar a partir de esos datos.



Individuos o equipos medidos

Reciben datos sobre su propio desempeño para autorregularse y mejorar.



Gerentes de unidad

Obtienen información agregada de su área sin identificar individuos, facilitando decisiones tácticas.



Dirección superior

Reciben reportes de alto nivel para tomar decisiones estratégicas con autoridad correctiva plena.



Sistemas automatizados

Computadoras y plataformas digitales que procesan y reaccionan a datos sin intervención humana directa.



Técnicas de Evaluación y Control

PERT — Técnica de Evaluación y Revisión de Programas

Permite planificar y controlar proyectos complejos que involucran a múltiples departamentos. Identifica las actividades críticas y calcula los tiempos posibles de finalización con rangos de probabilidad.

Ideal para proyectos de ingeniería, construcción o lanzamientos de productos con alta incertidumbre de duración.

CPM — Método de Ruta Crítica

Determina la secuencia de actividades que define el tiempo mínimo total del proyecto. Toda demora en la ruta crítica impacta directamente en el plazo de entrega.

Ampliamente utilizado en sectores como manufactura, construcción y gestión de proyectos tecnológicos.

- ❏ Ambas técnicas son especialmente útiles para vigilar productos, proyectos o programas que involucran a muchos departamentos simultáneamente. El control global mejora cuando los datos se presentan en el nivel jerárquico con perspectiva y autoridad suficiente para actuar.



Procesos Organizacionales Comunes a Todo Tipo de Empresa

Ya sea en el sector público o privado, toda organización desarrolla un conjunto de procesos internos que garantizan su funcionamiento continuo. Estos procesos son la columna vertebral de la gestión cotidiana.



La administración siempre tiene que ver con las personas, cuya conducta es cambiante. Por eso, los procesos deben diseñarse de modo que directivos y empleados sean complementarios y trabajen orientados a los fines comunes de la organización.



Aplicación en Empresas Reales: Casos de Referencia

Los conceptos estudiados encuentran su validez en la práctica de organizaciones reales. Empresas de distintos sectores y tamaños han desarrollado modelos que ilustran los distintos tipos de estructuras y sistemas de gestión.



Toyota Motor

Pionera del sistema de producción Toyota (TPS), combina estructuras funcionales con mejora continua (*kaizen*). Su sistema de control en tiempo real inspiró metodologías de gestión en todo el mundo.



IBM

Ejemplo clásico de estructura matricial y transformación organizacional. IBM ha reestructurado su modelo varias veces para adaptarse a los cambios tecnológicos, pasando del hardware a los servicios y la inteligencia artificial.



Empresas argentinas en transformación

Según Basco et al. (2018), organizaciones argentinas de distintos sectores han iniciado procesos de transformación tecnológica, rediseñando sus estructuras para competir en la economía digital global.



Conclusiones: Hacia una Administración Consciente e Integradora

A lo largo del curso construimos una visión integral de la administración. El éxito organizacional no depende de un único factor, sino de la **integración coherente** de estructura, procesos, personas, información y control.

Planificar, organizar, dirigir y controlar

Los cuatro pilares del proceso administrativo son inseparables y se refuerzan mutuamente en la práctica cotidiana.

Adaptación permanente al entorno

Las estructuras deben evolucionar junto con los cambios tecnológicos, financieros y de mercado que el mundo globalizado impone.

Eficiencia + Eficacia = Éxito organizacional

Hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer lo que se debe hacer (eficacia) son las dos caras de una gestión exitosa que genera organizaciones competitivas y sostenibles.

