

Bases Administrativas para la Gestión de Riesgos (*BAGER*)



**MATERIAL
DE
REFERENCIA**



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Contenido

NOTAS.....	5
PROLOGO	6
1. ENFOQUES ADMINISTRATIVOS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	7
Los principales enfoques.....	7
El concepto de Administración	10
El proceso administrativo.....	12
Tendencias y herramientas en la Administración.....	12
2. GESTIÓN DEL RIESGO.....	17
Riesgo.....	17
Riesgo y Desastres.....	17
Alcance de la Gestión de Riesgo.....	18
Análisis de Riesgos	19
Reducción del riesgo	20
Manejo de eventos adversos.....	21
Recuperación.....	22
3. REUNIONES DE TRABAJO.....	24
Grupo.....	24
Reunión	25
4. PLANIFICACIÓN	31
Conceptos	31
Componentes del plan	34

Programación.....	35
5. ORGANIZACIÓN	39
Trabajo.....	39
Relaciones	40
Ambiente	44
Persona	45
6. DIRECCIÓN	46
Autoridad.....	46
Responsabilidad.....	46
Delegación de funciones	47
Toma de decisiones	48
Liderazgo.....	53
Motivación.....	54
Comunicación.....	56
Coordinación	58
Dirección	59
7. CONTROL	60
Pasos básicos del Control.....	60
Instrumentos	60
Tipos de control.....	62
8. CARACTERÍSTICAS IDEALES DE UN ADMINISTRADOR EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	64
Características	64
Habilidades.....	68
GLOSARIO.....	69
ANEXOS.....	75

REINGENIERÍA.....	75
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	77
ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS	79
TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO.....	80
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	81
INDICADORES DE GESTIÓN	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

NOTAS

PROLOGO

La máxima aspiración de todos los Programas de Capacitación de la Oficina de Asistencia para Catástrofes de la Agencia Internacional para el Desarrollo, de los Estados Unidos (OFDA/AID), es promover efectivamente la autosuficiencia para el manejo de desastres en los países de la Región.

Analizadas distintas experiencias, cuya evaluación reveló un rendimiento no acorde con los esfuerzos realizados, la Oficina Regional de OFDA para América Latina decidió modificar su estrategia.

La obtención de cambios positivos duraderos se facilitaría mediante la capacitación de quienes tuvieran experiencia en manejo de desastres para su desempeño como instructores.

En el año 1988, comenzaron a dictarse los Cursos Internacionales de Capacitación para Instructores (CPI) y los Talleres para el Cuerpo Docente de los Cursos CPI. Actualmente, en la mayoría de los países de la Región se están dictando Cursos CPI nacionales. Este efecto multiplicador está fortaleciendo las estructuras locales con personal capaz de identificar necesidades de capacitación, diseñar cursos orientados hacia objetivos de desempeño y transmitir conocimientos y habilidades aplicando la metodología de enseñanza interactiva, basada en objetivos de capacitación. En pleno desarrollo de esta etapa y con la finalidad de promover la cooperación internacional en la capacitación para manejo de desastres, reducir la duplicación de actividades y gastos, desarrollar un currículum e implementarlo en cursos, OFDA convocó a un Grupo de Asesores.

El Grupo, formado por responsables de manejo de desastres egresados de Cursos CPI y expertos de Cruz Roja, OPS/OMS y de la Universidad de Wisconsin, se reunió en Panamá en Julio de 1990. Se le solicitó asesoramiento en necesidades de capacitación para desastres en Latinoamérica, contenidos curriculares y prioridades para el desarrollo de Cursos.

De las necesidades detectadas, se destacó la carencia de capacitación sistemática en administración. Tanto los niveles de conducción como los de planificación y operación, desempeñan sus funciones apoyándose en conocimientos fundamentalmente empíricos.

La discusión de contenidos confirmó lo dicho. El Grupo coincidió en incluir principalmente los temas referidos a administración general y priorizar los cursos destinados a la incorporación, por los participantes, de recursos instrumentales útiles en la administración para desastres.

En el año 2005 se inició un proceso de revisión del material existente sobre administración para desastres, en donde se evaluó la necesidad de tener unas herramientas básicas orientadas a la gestión del riesgo en desastres, de manera práctica y sencilla.

Esta nueva versión incluye temas relacionados la gestión de riesgos, el sistema de comando de incidentes y ejemplifica mejor los aspectos relacionados de la administración para este tipo de situación, entregando herramientas prácticas para la administración en el campo de la gestión de riesgos. Este Manual de Referencia tiene como objetivo el de servir como una guía básica de administración para el **ADMINISTRADOR EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS**.

1. ENFOQUES ADMINISTRATIVOS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL

Desde su origen el ser humano debió tomar decisiones, entre ellas la de relacionarse con el medio y con sus congéneres, con ello se dio inicio a la ciencia administrativa que tiene los siguientes hitos históricos¹:

- 5000 A.C. Los Sumerios, tiene sus primeros avances con la conservación de registros administrativos.
- 4000 A.C. Los Egipcios reconocen la necesidad de planear, organizar y regular.
- 1800 A.C. Hammurabi, reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
- 1100 A.C. China, se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.
- 600 A.C. Nabucodonosor, control de producción y salario incentivo.
- 400 A.C. Sócrates, enunciación de la universalidad de la administración
- 350 A.C. Los Griegos, aplican el método científico al trabajo y el tiempo. Platón, enuncia el principio de especialización.
- 325 A.C. Alejandro Magno, usa el estado mayor (staff)
- 1525 D.C. Nicolás Maquiavelo, reconoce la necesidad de la organización
- 1776 D.C. Adam SMYTH, aplicación del principio de especialización a los trabajadores
- 1800 D.C. James Watt, procedimientos de operación, métodos de trabajo
- 1881 D.C. Joseph Wharton, establece a nivel universitario un curso de administración de negocios.
- 1900 D.C. Frederick Taylor, administración científica
- 1910 D.C. Hugo Munsterberg, aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores
- 1915 D.C. Henry Fayol, principios de administración.

De allí en adelante se presentaron varios desarrollos empíricos y técnicos hasta que la necesidad de pensar en el largo plazo, sumada la cantidad y complejidad de los problemas, impulsa el estudio y la investigación de formas para resolverlos. A partir de la Revolución Industrial comenzaron a desarrollarse diferentes enfoques.

Los principales enfoques²

Enfoque clásico o proceso (administración científica)

Frederick W. Taylor, en 1911 publicó sus “Principios y métodos de dirección científica”. Los mecanismos de la *dirección científica* consistían en:

- Especialización en el estudio de movimientos;
- Estudios de tiempos;
- División funcional de tareas; y
- Estandarización de herramientas.

El objetivo principal y casi excluyente era el logro de alta rentabilidad, es decir la mayor cantidad de producto, al menor costo posible.

Henri Fayol en 1916 publicó su trabajo “Administración industrial y general” donde afirma que *administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*. Es el iniciador de otra línea: la Escuela de Dirección como Proceso.

¹ GEORGE, Claude. Historia del pensamiento administrativo. PrenticeHall. 1987.

² DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Interamericana. 1985.

Entiende que la dirección es una actividad común para todas las realizaciones de la persona, no importa dónde se verifique; en los negocios, en el gobierno, o en otras actividades, políticas, lucrativas o no lucrativas.

Las dos ideas más importantes, desarrolladas por este enfoque, son:

- la administración es un cuerpo de conocimientos autónomos, aplicable a todas las formas de actividad humana;
- se debe enseñar a investigar la administración a nivel superior en universidades e institutos.

La amplia difusión de este enfoque, se debe a que contribuye a estudiar la administración en términos de fácil comprensión.

Enfoque Burocrático

Max Weber (1864-1920) describió este enfoque en su trabajo "Economía y sociedad". Aunque el uso del término le ha dado una connotación peyorativa sus bases no lo son. La burocracia se caracteriza por:

- Es una organización con continuidad, no pasajera ni temporal
- Opera dentro de reglas y normas
- Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales
- Existen áreas de competencias delimitadas específicamente
- Esta orientada hacia objetivos determinados
- Existe una estructura jerárquica bien definida
- El sistema de super y subordinación permite que exista una forma claramente regulada
- Debe existir un sistema de reglas y normas escritas
- Existe una carrera que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de funcionarios.
- Los funcionarios reciben un sueldo existiendo niveles de sueldo según el cargo

Podemos decir que este enfoque es el que mas se aplica al Estado.

Enfoque del comportamiento

Autor representativo: Elton Mayo; entre 1927 y 1939, Director del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard. Condujo la famosa investigación *Hawthorne*, nombre de los talleres de la Western Electric Co. de Chicago, donde se realizó.

Estas experiencias le valieron el apodo de "Padre de la Escuela de las Relaciones Humanas". Sus investigaciones brindaron evidencias de la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de los grupos, a fin de obtener o realizar cosas a través de la gente.

La conclusión más importante de su trabajo puede resumirse así: El considerarse miembro de un equipo o de un grupo, son fuerzas de motivación más fuertes que la iluminación del ambiente de trabajo, los periodos de descanso u otras influencias materiales similares.

Por primera vez las relaciones humanas, las motivaciones de los obreros y el liderazgo gerencial, se enfatizan. El trabajador, el contorno del trabajo y las relaciones entre él y sus compañeros de grupo, pasan a ser el centro de interés.

El centro de este enfoque es el comportamiento del ser y de los seres humanos, individualmente y como miembros de grupos. Introduce en el estudio de la administración los métodos y los conceptos de las ciencias sociales, en especial la psicología y la antropología.

Hace hincapié en las relaciones interpersonales y su efecto en la administración. Encara todo el ámbito de las relaciones humanas en términos de administración.

Puesto que no cabe discutir que la administración abarca el comportamiento y la interacción de los seres humanos, los objetivos de este enfoque son, sin duda, adecuados y beneficiosas sus contribuciones al estudio de la administración, de allí se desprenden los temas de las relaciones humanas, tales como:

- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.
- Liderazgo, dirección y supervisión.
- Dinámica de grupos y trabajo en equipo
- Desarrollo organizacional

En las relaciones humanas se orienta hacia el estudio de los diversos grupos sociales y sus relaciones culturales, procurando integrar estos grupos en un sistema social, una institución o empresa es considerada como un organismo social, sujeto a todos los conflictos e interacciones de sus miembros. Se tiene en cuenta la aparición, importancia y funcionamiento de los “grupos informales”, cuyo surgimiento se atribuye primordialmente a fuerzas sociales. También se hacen consideraciones éticas y se analiza la influencia de la comunidad, de los sindicatos de trabajadores y del estado, en la administración de la empresa.

Enfoque sistémico

Ludwig Von Bertalanffy (1950), Robert Katz y Daniel Kahn (Psicología Social de las Organizaciones, 1966). Este enfoque se basa en la Teoría General de Sistemas, de tanta utilidad en las ciencias físicas. Un sistema es un ordenamiento de partes interrelacionadas e interdependientes entre sí., que funcionan como un todo y delineado por unos límites, identificables. El concepto de sistema puede aplicarse a la mayoría de las actividades, lo que se toma por una actividad, puede ser el resultado de muchas subactividades, y éstas a su vez, el resultado de sub-subactividades, pensar en términos de sistema simplifica y unifica la concepción de las numerosas actividades con las que opera un administrador.



El sistema toma del ambiente ciertas entradas (energía, materiales, información). El proceso supone la utilización de esos elementos de entrada, dentro de la institución, para formar el producto o salida deseado (bienes, servicios, bienestar humano).

Una compleja sociedad moderna requiere numerosos tipos de transformaciones; la teoría sistémica reconoce un componente procesador de sistemas, el *sistema de transformación*. Aunque muchos sistemas se administran natural o automáticamente, como el sistema cardiovascular humano, sabemos que todos los sistemas sociales necesitan ser regulados por algún administrador.

En este enfoque las partes significativas de la administración son: normas; iniciador de la acción; y realimentación; todo en interrelación con Entradas, Proceso y Salidas.

Una de las características del enfoque es la diferenciación que hace que la organización se mueva hacia una mayor elaboración, ramificación y complicación de sus componentes, los cuales adquieren progresivamente un carácter más especializado y diferenciado. Incluye el enfoque también identificación de cinco subsistemas³ organizacionales que son:

- **Producción:** Satisfacen los requerimientos de la tarea central de la organización, atienden los aspectos misionales de la entidad
- **Apoyo:** Proporcionan una fuente continua de insumos para producir.
- **Mantenimiento:** Mantienen la estabilidad y capacidad de producir.
- **Adaptación:** Este se relaciona con la generación de respuestas adecuadas a las cambiantes condiciones externas.
- **Administración (gerenciales y directivos):** Es el subsistema de toma de decisiones de la organización.

³ Actualmente usados en los sistemas de gestión.

Planificar y organizar, están relacionados con el proceso de establecer las normas deseadas para el sistema, en función de resultados y actividades de procesamiento. Dirigir, se relaciona con el inicio de la acción; controlar, necesita de la realimentación. Este enfoque indica la posibilidad de presentar la entropía negativa, según la cual las diversas formas de organización tienden al caos, la desorganización y la muerte (situaciones de emergencia).

Enfoque de Organización contingente o situacional

Sus pioneros fueron la socióloga Joan Woodward (1965) y Burns y Stalker (1961). Indica que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan, no existe una forma óptima de organización apropiada para todas las circunstancias, uno de los siguientes es factor determinante de la estructura organizacional y del sistema administrativo de la organización:

- La tecnología
- La tasa de cambio e incertidumbre del entorno
- El tamaño
- La estrategia

El concepto de Administración

Encontramos en la literatura varias definiciones sobre administración que nos puede dar una aproximación al concepto general, estas son:

- Administración. (Del lat. *administratio*, -ōnis). f. Acción y efecto de administrar⁴.
- Administrar. (Del lat. *administrāre*). tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes⁵.
- Administrador, ra. (Del lat. *administrātor*, -ōris). adj. Que administra⁶.
- La palabra administración viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es aquél que presta un servicio a otro⁷. Su tarea actual es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.
- La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos⁸.
- **Componente del sistema social constituido por la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades de una institución o grupo, para alcanzar sus objetivos, utilizando los recursos dispuestos para ello (definición usada en este curso).**

Una institución puede definirse como una serie de actividades encasilladas en las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones constituyen el cuerpo de la administración y se consideran sus fases, que están interrelacionadas unas con otras.

Cualquiera que sea el objetivo, conseguirlo requerirá:

- planificación,
- una estructura organizativa para el desarrollo de las actividades,

⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 2004.

⁵ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *idem*.

⁶ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *idem*.

⁷ CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGrawHill. 1987.

⁸ TERRY, George. Principios de Administración. CECSA. 1971.

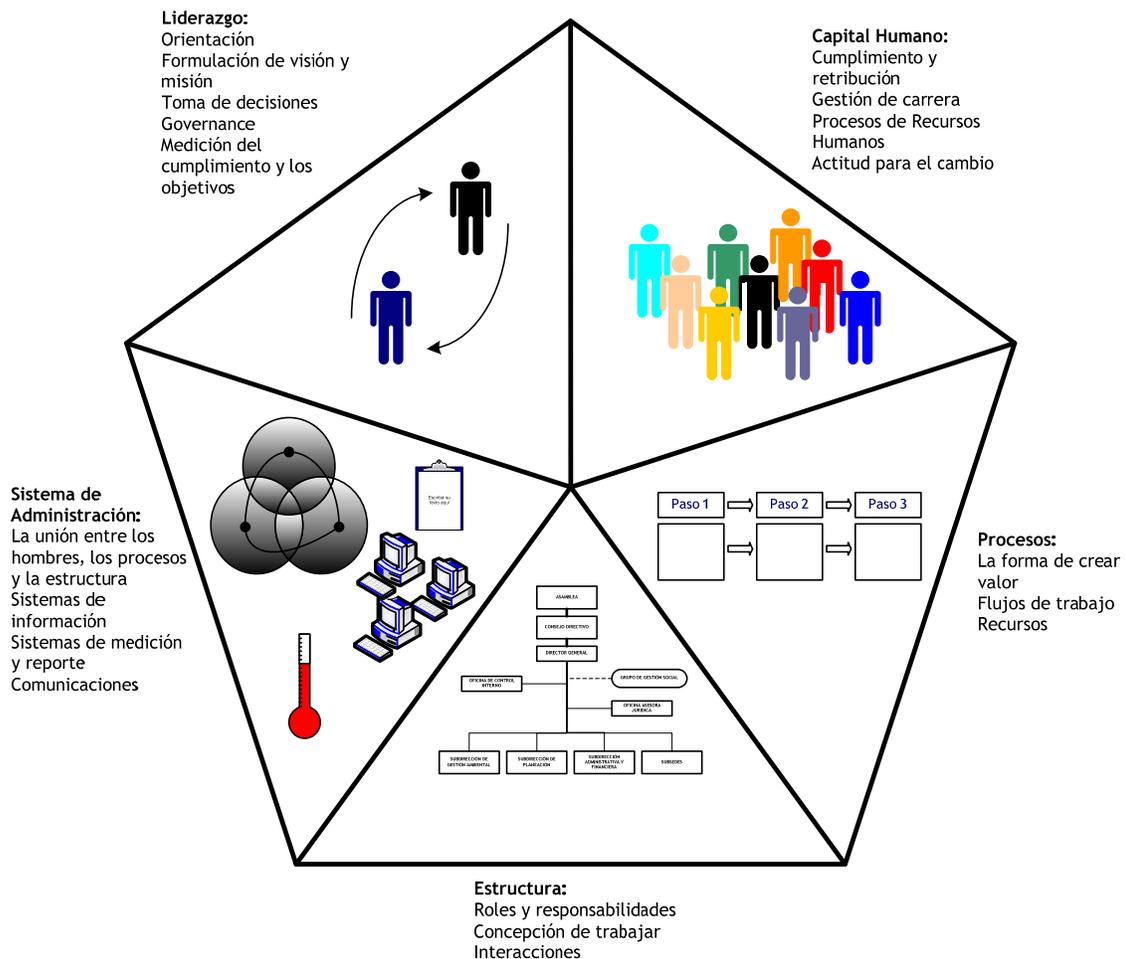
- impulso inicial, mantener el rumbo, coordinar los esfuerzos,
- evaluación permanente que permita detectar las desviaciones para corregirlas oportunamente.

La gestión de riesgos contempla estas necesidades referidas a un campo específico en el que el centro de atención son los riesgos y los eventos adversos.

Algunas características de la administración son:

- Sigue un propósito
- Esta asociada usualmente a los esfuerzos de un grupo
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros
- Es una actividad, no una persona o grupo de personas
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica
- Es intangible

Los principales componentes del estudio de la administración son cinco variables⁹ básicas que son:

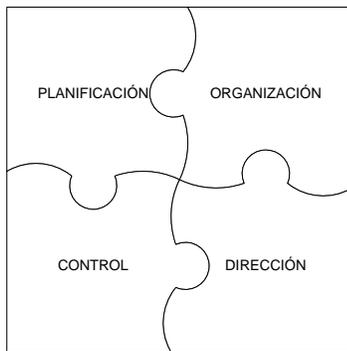


Sobre las cuales la acción de administrar se aplica, cada una de estas variables influencia y es influenciada por otros.¹⁰

⁹ MERCER. Adaptado J.C. Lobo. 2005

¹⁰ CHIAVENATO Adalberto. Idem

El proceso administrativo



Se entiende por proceso administrativo las cuatro funciones fundamentales de la administración: planeación (planificación), organización, ejecución (dirección) y control (evaluación). En la práctica, estas cuatro funciones están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. Y normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como lo parezca requerir la situación que se esté considerando; la secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular.

“Prever: es decir, escrutar el futuro y articular el programa; organizar: es decir, constituir el doble organismo natural y social de la empresa; dirigir: es decir, hacer funcionar el personal; coordinar: es decir, relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; controlar: es decir, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”. Henri Fayol

La comprensión de las fases del proceso administrativo reviste gran valor, pues son la síntesis de las funciones del administrador.

La especificación de objetivos y de medios, enmarcados en una política y expresados en un plan, es el producto de la fase de Planificación.

Para poner en ejecución las actividades programadas en el plan, deberá contarse con los recursos humanos que asuman las tareas correspondientes a las diferentes áreas de trabajo. Se establecerán, además, las relaciones entre las diferentes áreas con sus recursos humanos y físicos, y con los objetivos de la institución. El producto será una estructura orgánica, generada en esta fase, que recibe el nombre de Organización.

La ejecución del trabajo operativo, o desempeño, requerirá para una efectiva realización, el estímulo y la coordinación de los miembros de la institución y un ordenamiento del trabajo individual y de los grupos, que siga las pautas del plan. Esta fase, en la que el administrador imparte órdenes y procura sean cumplidas, es la Dirección.

La supervisión de las actividades prefijadas en el plan, para la verificación de su cumplimiento en tiempo y forma, la detección temprana de desviaciones y la intervención oportuna, constituye la fase de Control. Esta cierra el ciclo del sistema, al proporcionar al administrador la realimentación necesaria para replanificar, reorganizar y orientar un cambio de rumbo, según la circunstancia que atraviese la institución.

Tendencias y herramientas en la Administración

En la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de estos cambios, proponen el desarrollo de una administración renovada, que permita identificar los temas que es necesario revisar de las teorías y prácticas tradicionales, así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis que incluya como objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y funcionamiento, como al análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración. Podemos enunciar algunas de ellas:

- **Reingeniería:** Es la revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez¹¹.

La Reingeniería es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Es una metodología que permite tanto la revisión y el rediseño de procesos, como su implementación. Se concentra en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y elimina aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado¹². Esta herramienta permite reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos, así como para mejorar la motivación y la participación del personal. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos permite mantener un nivel apropiado de competitividad, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

¹¹ HAMMER MICHAEL, CHAMPY JAMES. Reingeniería. Ed. Norma 1994.

¹² Referente a procesos que aportan directamente a la misión de la organización

La reingeniería investiga primero qué debe hacer una institución o grupo y luego determina cómo debe hacerlo. No atiende preconcepciones, deja de lado lo que es y se concentra en lo que debe ser el proceso. No se encarga de la estructura organizacional sino de la estructura de sus procesos (conocida como cadena de valor).

Lo que hace es reinventar el proceso y no sólo mejorarlo. El cambio de un proceso produce ondas que llevan a una modificación organizacional de la institución. Un punto clave es partir de las necesidades del usuario en relación a lo que produce la organización.

Esta herramienta se usa normalmente para procesos de reestructuración e implementación de los sistemas de gestión de la calidad.

- o **Sistema de Gestión de la Calidad¹³**: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos).

La calidad total es un sistema de gestión que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Programas de Mejoramiento Continuo: El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones, 1. Control de calidad; 2. Mejora de nivel o cambio significativo y 3. Planeación de la calidad. Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

- Acciones de control: Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control. Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencias de causas especiales de variación, y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes del proceso que se deben cambiar.
- Acciones de mejora de nivel: Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.
- Acciones de planeación de calidad: aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

Círculos de Calidad¹⁴ y participación: son un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo¹⁵.

Una vez en aplicación, sus funciones se fueron ampliando y transformando. Se fueron convirtiendo en el vehículo de participación de los trabajadores en la gerencia, presentando propuestas sobre productividad, seguridad, organización, diseño.

En Japón, los círculos de calidad funcionan en un ambiente en el que los trabajadores se identifican con la organización y en donde existe un compromiso con la toma de decisiones en grupo y gran interés en lo que se refiere al bienestar del personal. Se presentan, brevemente, algunos detalles:

- Existen por voluntad de reunirse de sus miembros.
- Son pequeños, 4 a 15 miembros; ideal 8.
- Tienen un área común de trabajo que los identifica.
- Participación voluntaria- pueden entrar, salir, volver.
- Se reúnen en general una vez por semana, alejados de su lugar de trabajo, en horas hábiles remuneradas.
- Eligen los problemas y proyectos sobre los cuales trabajar.
- Los miembros toman sus propias decisiones; el jefe inmediato modera las discusiones, no ordena ni toma decisiones.

¹³ ISO 9000-2000

¹⁴ THOMPSON, PHILIP C.; Círculos de Calidad, Ed. Norma, 1982.

¹⁵ OGLIASTRI ENRIQUE. Gerencia Japonesa y círculos de participación. Norma. 1992.

- Preparan las presentaciones de sus propuestas y las exponen ante gerentes y expertos, que tomarán la decisión final.
- Reciben capacitación en conducción de reuniones, presentaciones y técnicas para resolver conflictos.
- Se fomenta la competencia entre grupos y la cooperación en el seno de cada uno de ellos.

Proceso de un Círculo de Calidad:

1. Identificación de problemas;
 2. Diseño de soluciones;
 3. Presentación de la solución para su aprobación por la gerencia;
 4. Ejecución de la solución;
 5. Evaluación del resultado.
- **Sistemas de producción y entregas “Justo a Tiempo”:** significa no tener en ninguna parte de la planta o punto de venta, más materia prima, subensambles o producto terminado que el mínimo requerido para una operación fluida (se puede aplicar a los despachos de emergencia).
El almacenamiento es con frecuencia un enemigo oculto para una operación sana, por esta circunstancia el concepto de “justo a tiempo” se relaciona con el concepto de “Cero Inventarios”. Cuando materia prima, subensambles o producto terminado permanecen quietos en cualquier parte, representan una parte del capital de la empresa que no está generando utilidades. Además de esta pérdida, están en riesgo. Inundaciones, incendios, depreciaciones en el mercado y obsolescencia en el diseño son sólo algunos de los riesgos. En algunos casos, la materia prima usada en productos que no se venden, podría haberse utilizado para producir otros productos que se venden más rápido.
 - **Planeación prospectiva:** Es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender¹⁶.
 - **Gerencia estratégica:** es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones¹⁷. Se aplican los conceptos relacionados con la planeación estratégica¹⁸.
 - **Administración por políticas (Hoshin-Kanri):** Se trata de una filosofía gerencial que busca, mediante un proceso participativo, establecer, desplegar y posteriormente autocontrolar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas se logren en todos los niveles de la organización¹⁹.
 - **Administración por Objetivos (APO)**²⁰: es el proceso mediante el cual se decide a donde se quiere ir (la meta) y luego encontrar alguna forma de llegar a ella. Se basa en el uso de tres pilares básicos que son:
 - Compromiso
 - Participación
 - Autonomía
 - **Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar²¹.
 - **Benchmarking:** Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales²². El Benchmarking es una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser o para mantenerse competitivo. Se basa principalmente en la comparación de aspectos específicos o generales (procesos, metodologías, estrategias o cualquier otro aspecto), con otras empresas o instituciones sean o no de la misma rama de actividad, competitivas o no.

¹⁶ MÓJICA FRANCISCO S. La prospectiva. Ed. Legis 1991.

¹⁷ DAVID FRED. La gerencia estratégica. Ed. Legis 1988.

¹⁸ La planificación estratégica es un proceso que permite a una organización ser *proactiva* en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

¹⁹ MATAMALA RICARDO, MUÑOZ JESÚS. Administración por políticas. Ed. McGrawHill. 1994.

²⁰ VARNEY GLENN. Gerencia por objetivos. Enlace. 1977.

²¹ MINTZBERG HENRY, otros. El proceso estratégico. Ed. PHH. 1997.

²² SPENDOLINI MICHAEL. Benchmarking. 1994. Ed. Norma.

- **Balanced scorecard (cuadro de mando integral):** es un sistema de administración (no es solamente un sistema de medición) que habilita a las organizaciones para clarificar su visión y estrategias y trasladarlas en acciones. Es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia²³. Es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en objetivos operacionales que resultan en comportamientos y desempeño. Sus componentes son: Múltiples Perspectivas, Balance, Feedback de la medición, “Cascada” de puntuaciones (Scorecards), Marco de Causa-Efecto y Mapas Estratégicos.
- **Indicadores de gestión:** Un indicador es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa²⁴. Su característica fundamental radica en que se refieren a procesos que generan valor agregado. Siempre un indicador expresa la relación causa/efecto constituyéndose así en una herramienta básica para la toma de decisiones ya que permite pronosticar eventos que alterarían el desarrollo normal del proceso y por consiguiente el incumplimiento de las metas.
- **Cultura corporativa:** La cultura organizacional es una herramienta que permite la interacción de las personas para tomar decisiones, establecer acuerdos y modificar estructuras de trabajo²⁵.
- **Empowerment²⁶ (otorgar facultades a los empleados):** sistema de gestión que le permite a la organización otorgar capacidad de decisión a los empleados, con el objeto de reducir los tiempos de respuesta.
- **Organización inteligente (V disciplina):** es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla²⁷. Una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior (empleados) y con su exterior (en este caso sus clientes). Son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Cuando una empresa u organización necesita mejorar o cambiar se debe tener presente que la estructura determina el comportamiento y no al revés. Cuando se entiende la primera, y sus relaciones de causa y efecto, se estará en condiciones de cambiar el comportamiento, la actitud. Cuando una organización modifica su comportamiento como respuesta a un conocimiento y percepciones nuevas, está adquiriendo nuevas habilidades o aptitudes para crear, adquirir y transferir conocimiento. En este momento se está frente a una organización inteligente que persigue y va logrando mayores niveles de participación y productividad. Al mismo tiempo se consigue reducciones de costos y aumentos de márgenes de utilidad, así como productos innovadores y mejoras en el servicio al cliente.

Tiene cinco componentes que convergen para innovar en una organización inteligente: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

- **Alianzas Estratégicas:** Son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.
- **Teoría de las Restricciones:** Se originó como una manera de administrar los ambientes industriales, con el objetivo de aumentar las ganancias de las compañías en el corto y el largo plazo. La clave de teoría es que la operación de cualquier sistema complejo consiste en realidad en una gran cadena de recursos interdependientes (máquinas, centros de trabajo, instalaciones) pero solo unos pocos de ellos, los cuellos botella (llamados restricciones) condicionan la salida de toda la producción. Reconocer esta interdependencia y el papel clave de los cuellos de botella es el primer paso que las compañías que implementan esta teoría tienen que dar para crear soluciones simples y comprensibles para sus complejos problemas.
- **Outsourcing:** es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para

²³ KAPLAN ROBERT, NORTON DAVID. The Balanced Scorecard. 2000. Ed. Gestión 2000

²⁴ PACHECO JUAN C., otros. Indicadores Integrales de Gestión. Ed. McGrawHill 2002.

²⁵ LOBO JUAN. Cultura Corporativa en la CAR. 1996.

²⁶ BLANCHARD KEN. Empowerment. Norma. 1996

²⁷ SENGE PETER. La quinta disciplina. Ed. Granica 1995.

desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio. Normalmente se destinan las áreas que son de apoyo en la empresa, tales como la contabilidad, el manejo del personal entre otras.

- **Seis Sigma**²⁸: un concepto estadístico que mide un proceso en términos de defectos, en un nivel Seis Sigma sólo existen 3.4 defectos por millón de oportunidades. Es también una herramienta de gestión que enfoca su atención en eliminar los defectos a través de prácticas que enfatizan la comprensión, la medida y la mejora de los procesos.
- **Mapas Mentales**²⁹: es un método de análisis que permite organizar con facilidad los pensamientos y utilizar al máximo las capacidades mentales. Es también una forma de gestionar el flujo de información, para tomar notas y planificar.

²⁸ BRUE GREZ. Seis Sigma para Directivos. McGrawHill. 2003.

²⁹ BUZAN TONY. Mapas Mentales. Urano. 2004.

2. GESTIÓN DEL RIESGO³⁰

Para abordar el tema de gestión del riesgo es necesario comprender la evolución que precede a este concepto. Durante años se ha trabajado en él como anticipar y actuar ante posibles efectos de fenómenos naturales y generados por el hombre, pero ha sido más reciente la aparición de acciones sistemáticas enfocadas a conocer mejor las variables que intervienen para determinar la intensidad y la extensión del impacto de los desastres, conocimiento que lentamente se ha trasladado de los campos técnicos y científicos a la sociedad en general. La conciencia acerca de la existencia de esas condiciones que favorecen la concreción de desastres, ha generado la necesidad de diseñar e implementar mecanismos que puedan intervenir las causas, modificándolas o eliminándolas de forma tal que o no se concreten los o bien si se presentan, sus efectos atenuados.

Si bien la gestión de riesgos ha sido considerada por algunos como un hecho simplemente semántico, para otros ha significado una alternativa que surge para romper el círculo vicioso en que cayó el llamado manejo de desastres. Se ha iniciado un cambio en la visión del corto plazo, obligando a considerar el largo plazo. Pero hay más detrás de este concepto, la visión de gestión de riesgos es realmente una estrategia y no una disciplina, es el resultado de un comportamiento interdisciplinario, multisectorial, no es privativo de las instituciones, si no una actitud y por qué no, un valor o principio de y para una sociedad³¹.

Riesgo

Aun cuando hay diferentes términos y acepciones de estos, conforme a las disciplinas involucradas en la temática de desastres, se hace necesario trabajar sobre aquellos de más frecuente uso, para identificar elementos y alcances comunes que permitan una comunicación y un intercambio de información sin equívocos en su interpretación. En el Glosario se incluye una compilación de términos básicos y sus significados según fuentes reconocidas. A continuación se desarrollan los conceptos de amenaza, vulnerabilidad y riesgo.

- **Amenaza:** Factor externo al sujeto, objeto o sistema expuesto, representado por la potencial ocurrencia de un suceso de origen natural o generado por la actividad humana, que puede manifestarse en un lugar específico, con una intensidad y duración determinadas.
- **Vulnerabilidad:** Factor interno de un sujeto, objeto o sistema expuesto a una amenaza, que corresponde a su disposición intrínseca a ser dañado.
- **Riesgo:** Probabilidad de exceder un valor específico de daños sociales, ambientales y económicos, en un lugar específico y durante un tiempo de exposición determinado.

El "riesgo aceptable" se refiere al valor específico de daños que la comunidad está dispuesta a asumir.

El riesgo está relacionado con la probabilidad de que se sufran ciertos daños que dependen no sólo de la amenaza, sino también de la susceptibilidad y capacidad de reacción de lo expuesto (vulnerabilidad) y es directamente proporcional a ambas. De allí la necesidad de estudiarlas cuidadosamente, para tener una estimación del Riesgo.

La expresión $R = f\{A, V\}$, significa que el riesgo está en función de la amenaza y de la vulnerabilidad y que es directamente proporcional a ambas; de allí la necesidad de estudiarlas cuidadosamente, para tener una adecuada estimación del riesgo.

Riesgo y Desastres

Los desastres no son más que la materialización de unas condiciones de riesgo existentes, las cuales no sólo dependen de la posibilidad que se presenten eventos o fenómenos intensos, sino también de unas condiciones de vulnerabilidad, que son los factores que favorecen o facilitan que se desencadene el desastre ante la ocurrencia de los eventos adversos. La vulnerabilidad en sus diferentes modalidades no es otra cosa que un déficit de desarrollo y una cuenta ambiental negativa hacia la cual se deben dirigir los esfuerzos de la planificación del desarrollo, con el fin de reducir o evitar las consecuencias sociales, económicas y ambientales. La vulnerabilidad de los asentamientos humanos está íntimamente ligada a los procesos sociales que allí se desarrollan y usualmente tiene que ver con la fragilidad, la susceptibilidad o la falta de resiliencia de la comunidad ante amenazas de diferente índole. En resumen, la degradación del medio ambiente,

³⁰ Capítulo elaborado por Paul C. Bell, Juan Pablo Sarmiento y Nelly Segura de OFDA-LAC.

³¹ SARMIENTO JUAN PABLO. 1999

el empobrecimiento y la ocurrencia de desastres están íntimamente ligados. Los desastres son eventos ambientales cuya materialización es el resultado de la construcción social del riesgo, mediante el aumento en unos casos de la vulnerabilidad y en otros casos de las amenazas o de ambas circunstancias simultáneamente³².

La categoría "desastre" hace referencia a aquellas situaciones de anormalidad grave (esto es, trascendental y superlativa) que afectan la vida, salud, bienes y hábitat de poblaciones humanas (y en ciertos casos, poblaciones animales y vegetales) más allá de los umbrales de resistencia y de autoreparación de los sistemas implicados. El concepto no se circunscribe al evento negativo de magnitud e impacto más allá de lo ordinario; cobra su verdadera dimensión al incluir el sujeto pasivo del evento y al hacer referencia a sus debilidades intrínsecas, a su propensión o "sensibilidad" a la amenaza que se materializará en un evento mayor negativo (la vulnerabilidad); y sobre todo, a su capacidad de enfrentar el evento (resiliencia), reparar lo dañado y reconstruirse (autopoiesis). Desde la anterior perspectiva, el desastre es una situación colectiva de signo negativo, al que se llega por la conjunción infortunada de fuerzas sobrehumanas (de origen natural o antrópico) y condiciones de vulnerabilidad, que conlleva un detrimento a una colectividad. Es importante destacar que se trata de situaciones más allá de la órbita individual, que no obstante, se construyen con una pluralidad de calamidades personales. Desde el punto de vista sistémico, para que haya desastre, es necesario que la perturbación generadora del mismo tenga la capacidad de trastocar el funcionamiento del sistema en su totalidad o en alguna de sus provincias o subsistemas, de modo tal que deje sin efecto temporalmente, la cohesión de los elementos que lo componen.

Desastre, desde ese punto de vista, es sinónimo de entropía. En términos corrientes es lo mismo que hablar de anormalidad o lo que es igual, de ruptura del orden establecido³³.

Un desastre puede provocar diferentes tipos de efecto, aquellos llamados directos, indirectos y secundarios³⁴. Los efectos directos se ocasionan sobre los activos inmovilizados y en las existencias (bienes finales y en proceso) durante el lapso mismo en que ocurrió el desastre, representados por la destrucción parcial o total de la infraestructura física, edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, medios de transporte y almacenaje, mobiliario, perjuicios en tierras de cultivo, en obras de riego, embalses, etc. Los efectos indirectos, se derivan de los efectos directos que han afectado la capacidad productiva y la infraestructura social y económica durante el periodo que va desde la ocurrencia del evento hasta la recuperación parcial o total de la capacidad productiva, como ejemplos pueden citarse pérdida de cosechas futuras, pérdidas en producción por falta de materia prima, impuestos no recibidos por el fisco, mayores costos de transporte, costos adicionales para enfrentar las nuevas situaciones derivadas de la emergencia o desastre. En algunas ocasiones puede suceder lo contrario, que a raíz de la emergencia se generen nuevas oportunidades económicas, las cuales deberán restarse a los estimados de daños. Finalmente están los efectos secundarios, que hacen referencia a la incidencia del desastre sobre el comportamiento de las principales variables macroeconómicas, por lo tanto reflejan las repercusiones de los daños directos e indirectos, sin incluirlos, por ejemplo, el impacto en la tasa de crecimiento del producto interno bruto global y sectorial; sobre el balance comercial (cambios en exportaciones, turismo, contrapartida de importaciones, pago de servicios externos); cambios en el nivel de endeudamiento, en las reservas monetarias, en las finanzas públicas y en la inversión bruta. Puede ser necesario llegar incluso a estimar los efectos secundarios sobre el proceso inflacionario, el nivel de empleo y el ingreso familiar³⁵.

La existencia de desastre o de pérdidas y daños en general supone la previa existencia de determinadas condiciones de "riesgo". Un desastre representa la materialización de condiciones de riesgo existente. El nivel de riesgo de una sociedad está relacionado con sus niveles de desarrollo y su capacidad de modificar los factores de riesgo que potencialmente lo afectan. En este sentido, desastres son riesgos mal manejados. Todo riesgo está construido socialmente, aun cuando el evento físico con el cual se asocia sea natural³⁶.

Alcance de la Gestión de Riesgo

Paulatinamente se ha llegado a la conclusión de que el riesgo mismo es el problema fundamental y que el desastre es un problema derivado. Riesgo y los factores de riesgo se han convertido en los conceptos y nociones fundamentales en el estudio y la práctica en torno a la problemática de los desastres. Tal transformación en las bases paradigmáticas del problema ha sido acompañada por un creciente énfasis en la relación que los riesgos y los desastres guardan con los procesos y la planificación del desarrollo y, en consecuencia, con la problemática ambiental y el carácter sostenible (o

³² CARDONA, O.D., 2002.

³³ CARDONA, O.D., idem.

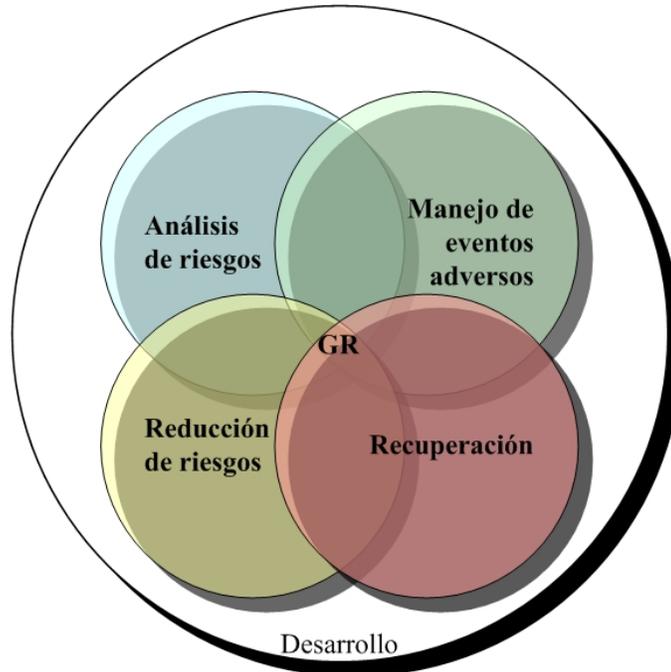
³⁴ CEPAL, 1991.

³⁵ SARMIENTO, J.P. en Organización Panamericana de la Salud, 2000.

³⁶ CARDONA, O.D., idem.

no) del desarrollo. Riesgos y desastres ya se visualizan con componentes de la problemática del desarrollo y no como condiciones autónomas generadas por fuerzas exteriores a la sociedad³⁷.

Se entiende por Gestión del Riesgo como el componente del sistema social constituido por un proceso eficiente de planificación, organización, dirección y control dirigido al análisis y la reducción de riesgos, el manejo de eventos adversos y la recuperación ante los ya ocurridos.



Hasta hace pocos años se hablaba del ciclo de los desastres, con fases y etapas, hoy se consideran **áreas** y **componentes** que mantienen una relación simbiótica y que no necesariamente tienen una secuencia temporal.

ÁREAS	COMPONENTES
Análisis de riesgos	Estudio de amenazas y vulnerabilidades
Reducción de riesgos	Prevención, Mitigación
Manejo de eventos adversos	Preparación, Alerta y Respuesta.
Recuperación	Rehabilitación, Reconstrucción

Análisis de Riesgos³⁸

El análisis de riesgos pasó de ser una simple función a convertirse en un área esencial de la gestión de riesgos, que permite bajo un uso sistemático de la información disponible, determinar la probabilidad de ocurrencia de ciertos eventos adversos así como la magnitud de sus posibles consecuencias.

Entre las actividades más relevantes se encuentran:

- Identificar la naturaleza, extensión, intensidad y magnitud de la amenaza.
- Determinar la existencia y grado de vulnerabilidad.
- Identificar las medidas y recursos disponibles.
- Construir escenarios de riesgo probables

³⁷ CARDONA, O.D., idem.

³⁸ "De donde venimos y hacia donde vamos, una perspectiva de 30 años sobre el tema de desastres en las Américas", Bell, Paul C.; Sarmiento, Juan Pablo; Olson, Richard S. Draft, August, 2002.

- Determinar niveles aceptables de riesgos así como consideraciones costo-beneficio de posibles medidas dirigidas a evitarlo o reducirlo.
- Fijar prioridades en cuanto a tiempos y movimientos de recursos.
- Diseñar sistemas de administración efectivos y apropiados para implementar y controlar los procesos anteriores.

Como se puede deducir de lo expuesto los insumos generados por el Análisis de Riesgos son fundamentales para todos los demás componentes de la gestión de riesgos.

Reducción del riesgo

Constituye el área más reciente de la gestión de riesgos, por ende su conceptualización está aun en evolución. Las actividades que se realizan en esta área están dirigidas a eliminar el riesgo o a disminuirlo, en un esfuerzo claro y explícito por evitar la ocurrencia de desastres.

Los avances en el área de reducción de riesgos han sido importantes pero han estado sujetos a limitaciones. Siempre se han visto como actividades costosas y quizás uno de los mayores problemas con que se ha enfrentado es la "sectorialidad" (enfoque por compartimentos) con que se ha tratado. El riesgo entonces no ha sido conceptualizado de forma integral sino fragmentado, de acuerdo con el enfoque de la disciplina particular involucrada en su valoración, situación que ha variado en aspectos epistemológicos y metodológicos. Lamentablemente esta dispersión de esfuerzos no ha facilitado la labor de los tomadores de decisiones, quienes requieren una aproximación de carácter integral, transectorial y multidisciplinaria³⁹.

La mayoría de las organizaciones que han realizado tareas en esta área son instituciones educativas o dedicadas a la investigación como las universidades, institutos geológicos e hidrometeorológicos, organismos no gubernamentales, fundaciones, entre otras, para lo cual han contado con el apoyo económico de fondos, de financiación y fomento, de gobiernos amigos y organismos multilaterales o bilaterales.

Recientemente se ha incrementado la participación de los bancos multilaterales hacia esta área. Ellos han reconocido el impacto -económico, político, ambiental y social- que generan los desastres en el desarrollo de los países de la región y han iniciado un proceso de ajuste para incluir los aspectos de reducción de riesgos dentro de sus políticas.

Sin embargo, el tema de los desastres se reconoce ahora como un tema más amplio y complejo. Se ha llegado al punto donde la reducción de riesgos no puede ser dejada en manos exclusivas de pocos especialistas. Por lo anterior, se apunta a abordar el tema de una manera proactiva e integral. El viejo mito de que la respuesta es la solución ya no es válido y hay que apuntar a la reducción del riesgo en donde todos formamos parte integral de este nuevo escenario, de un nuevo paradigma.

En la medida en que los esfuerzos que se realicen en esta área puedan ayudar a diferentes sectores a concretar y poner en práctica sus estrategias, se estará contribuyendo a una gestión coherente y consistente del riesgo, el manejo de la preparación y la respuesta, así como la recuperación, incidiendo positivamente en el desarrollo de la región.

Dentro de esta área, se pueden distinguir dos componentes:

- **Prevención:** Conjunto de acciones cuyo objeto es **impedir** o **evitar** que sucesos naturales o generados por la actividad humana, causen eventos adversos; a través, por ejemplo, de evitar la exposición del sujeto a la amenaza. Es difícil lograr medidas que neutralicen completamente un riesgo, sobre todo si este se origina a partir de una amenaza de origen natural, tales como huracanes, terremotos, erupciones volcánicas y tsunamis. Generalmente las medidas de prevención son altamente costosas y poco viables cuando se analizan en el contexto de la realidad existente. Ejemplos de medidas de prevención son la reubicación permanente de viviendas, de centros de producción o de infraestructura, localizados en zonas de alta amenaza (deslizamientos, inundaciones, erupciones volcánicas, etc.). Ahora, no hay lugar a dudas, la prevención toma su mayor importancia y adquiere el máximo de aplicación en procesos de futuro desarrollo, cuando se plantea por ejemplo un área de expansión de una ciudad, un cambio en el uso de la tierra, circunstancias en las cuales el concepto de prevención puede ser incluido como una variable mas en los criterios para la toma de decisiones.
- **Mitigación:** Resultado de una intervención dirigida a **reducir** riesgos. Se busca implementar acciones que disminuyan la magnitud del evento y por ende disminuir al máximo los daños. Algunas actividades propias de esta

³⁹ SEGURA, NELLY., 1995.

actividad son la construcción de obras de ingeniería para disminuir o atenuar el impacto, la elaboración de normas acerca del manejo de los recursos naturales y la confección de códigos de construcción.

Manejo de eventos adversos

Esta área de la gestión de riesgos es conocida como "manejo de eventos adversos". Es justamente donde se prevén como enfrentar de la mejor manera el impacto de los eventos y sus efectos, abarca también la ejecución misma de aquellas acciones necesarias para una oportuna respuesta como evacuación, atención de los afectados y reducción de las pérdidas en las propiedades.

Una década atrás, las actividades en desastres fueron predominantemente en esta área. El manejo de desastres ha tenido apoyo político a nivel nacional así como de diversos organismos internacionales que han permitido alcanzar un nivel aceptable de profesionalización por parte de los organismos de primera respuesta. La impresionante evolución tecnológica de los últimos años ha beneficiado en forma indudable este componente. Se evidencian avances en el desarrollo e implementación de planes, programas y proyectos. Hay logros importantes en la definición de guías, protocolos y procedimientos, así como en el diseño de ejercicios de simulación y simulacros. Sin embargo, mientras algunas disciplinas y organizaciones han avanzado significativamente, otras han quedado rezagadas.

De otra parte, en forma paralela a esta evolución, se detecta un incremento y una acumulación de factores de vulnerabilidad, situación que está lejos de ser atendida por quienes se enfocan hacia el manejo de los desastres. A esto se suman las grandes pérdidas que dejan los desastres, que han generado la necesidad de crear nuevos empréstitos para cubrir los procesos de reconstrucción, agravando así la de por sí frágil situación financiera de los países afectados.

El manejo de desastres trabaja mano a mano con la reducción de riesgos, de manera que mediante el trabajo en el área de reducción de riesgos se trae a los desastres a un punto donde pueda encontrarse con la capacidad de respuesta, disminuyendo así las pérdidas ocasionadas por eventos adversos. No debemos dejar que los desastres se transformen en catástrofes, sino más bien en simples emergencias. Al hacer esto, se estará mucho más cerca de compatibilizar sus efectos con las capacidades de respuesta. Siguiendo en esta línea, ante un desastre, cuanto mejor se haya trabajado en estas dos áreas, (reducción del riesgo y manejo de desastres) menos pérdidas de vidas, bienes y servicios habrá, y por tanto menos recursos tendremos que invertir en la recuperación, restableciendo así más prontamente las condiciones de vida de la población afectada.

Esta área de manejo de desastres contempla tres componentes:

- **Preparación:** Conjunto de medidas y acciones para reducir al mínimo la pérdida de vidas humanas y otros daños, organizando oportuna y eficazmente la respuesta y la rehabilitación. Se puede ilustrar a través de actividades como la elaboración de planes para la búsqueda, rescate, socorro y asistencia de víctimas; así como realización de planes de contingencias o de procedimientos según la naturaleza del riesgo y su grado de afectación. Algunos ejemplos de instrumentos usados en esta actividad son: inventario de recursos físicos, humanos y financieros, monitoreo y vigilancia de fenómenos peligrosos, capacitación del personal para la atención de emergencias y determinación de rutas de evacuación y zonas de trabajo.
- **Alerta:** Estado declarado con el fin de tomar precauciones específicas, debido a la probable y cercana ocurrencia de un evento adverso. No solo se divulga la inminencia del desastre, sino que se dictan acciones que tanto las instituciones como la población deben realizar. Es importante tener en cuenta que el aviso oportuno mucho depende de la velocidad de evolución del evento, ya que los hay de lento desarrollo (tormentas tropicales, sequías, etc.), así como de súbita aparición (terremotos, deslizamientos, etc.); por lo que no siempre es posible realizar estos estados de alerta. Sensores remotos, sensores de crecidas, redes de registro de lluvias, sistemas satelitales, etc. son ejemplos de instrumentos utilizados en este componente. Ante la inmediatez de ocurrencia o con el fenómeno ya en curso, se da la **alarma**, que es el **Aviso o señal que se da para que se sigan instrucciones específicas**, debido a la presencia real o inminente de un evento adverso, esta se transmite a través de medios físicos: voz humana, luces, banderas, sirenas. Es muy común la utilización de un código de colores para las alertas (Bajo = Verde; Cautela = Azul; Elevado = Amarillo Alto = Naranja; Severo = Rojo), por ejemplo⁴⁰.
 - **Alerta Amarilla:** Se declara cuando la persistencia e intensidad de las lluvias puede ocasionar desbordamiento de los ríos en los próximos días o semanas. Las acciones que implica la declaratoria de la alerta amarilla son las siguientes:
 - Convocar al Comité para la Prevención y Atención de desastres.

⁴⁰ www.dgpad.gov.co

- Ubicar los puntos críticos y definir los mecanismos de vigilancia, alerta máxima y evacuación, con base en los censos y mapas de riesgo.
 - Realizar un inventario de recursos humanos, técnicos, económicos, en equipos, en instalaciones e insumos de emergencia.
- **Alerta Naranja:** Se declara cuando la tendencia ascendente de los niveles de los ríos y la persistencia de las lluvias indican la posibilidad de que se presenten desbordamientos en las próximas horas. Las acciones que implica la declaratoria de la alerta naranja son las siguientes:
- Preparar los operativos para una posible evacuación.
 - Informar a la comunidad sobre los sistemas de aviso en caso de emergencia.
 - Establecer alistamiento de equipos y personal.
 - Coordinar alojamiento temporal.
 - Revisar planes de emergencia, incluyendo las actividades en salud, transporte, remoción de escombros, adecuación vial.
- **Alerta Roja:** Se declara cuando el nivel de los ríos alcanza alturas críticas que hacen inminente el desbordamiento, o cuando ya se ha iniciado la inundación. Las acciones que implica la declaratoria de la alerta roja son las siguientes:
- Activar las alarmas preestablecidas.
 - Evacuar y asegurar a la población afectada.
 - Movilizar los operativos según los planes de emergencia.
 - Atender a la población afectada en sus necesidades básicas.
- **Respuesta:** Acciones llevadas a cabo ante un evento adverso y que tienen por objeto salvar vidas, reducir el sufrimiento y disminuir pérdidas. En ella se reacciona inmediatamente para la atención oportuna de una población que sufre un severo cambio en sus patrones de vida, provocado por la emergencia. Acciones tales como búsqueda y rescate de personas afectadas, asistencia médica, evaluación de los daños, alojamiento temporal y suministro de alimento y vestido son algunos ejemplos de actividades típicas de la respuesta.

Recuperación

Finalmente, el área llamada "recuperación", es aquella en la que se inicia el proceso de restablecimiento de las condiciones normales de vida de una comunidad afectada por un desastre. Abarca dos grandes aspectos, el primero, tendiente a restablecer en el corto plazo y en forma transitoria los servicios básicos indispensables y el segundo avanza hacia una solución permanente y de largo plazo, donde se busca restituir las condiciones normales de vida de la comunidad afectada.

Muchas de las críticas recibidas en cuanto al manejo de la recuperación tienen que ver con ciertas prácticas donde se reconstruye la infraestructura y los procesos afectados sin considerar la variable riesgo. Esta tendencia "reconstruye la vulnerabilidad" creando un nuevo escenario de riesgo. Igualmente se ha señalado la falta de participación ciudadana en los procesos de reconstrucción. Otro punto álgido tiene que ver con las entidades que asumen el manejo de la recuperación. Existe una amplia gama de experiencias, cuyas opciones difieren notablemente de país a país. La gama va desde comisiones ad-hoc que se encargan de coordinar esfuerzos con los ministerios encargados de los sectores (obras públicas, agricultura, ganadería, hacienda, energía, telecomunicaciones, etc.) hasta organismos autónomos que se forman a la luz de un desastre para manejar independientemente las labores de rehabilitación y reconstrucción⁴¹.

A pesar de las diferencias hay claridad en cuanto a las necesidades hacia el futuro sobre el diseño de planes integrales de reconstrucción y transformación, que incorpore la sociedad civil y el sector privado tanto en las fases de planificación como de ejecución.

Basados en las experiencias recientes se ha promovido el establecimiento y adopción de algunos principios orientadores para poner en práctica durante la reconstrucción, sin dejar de reconocer que cada situación merece un análisis particular, una verificación de las condiciones existentes, la idiosincrasia, las capacidades y potencialidades de la población afectada. Es necesario continuar en la sistematización de estas experiencias.

Dentro de esta área se identifican claramente dos componentes:

⁴¹ SEGURA, N., 1995.

- **Rehabilitación:** Recuperación, a corto plazo, de los servicios básicos e inicio de la reparación del daño físico, social y económico. Aquí se inicia la recuperación gradual de los servicios afectados por el evento y a la vez, la rehabilitación de la zona dañada. El restablecimiento de los servicios se logra a través de medidas temporales o provisionales que no constituyen necesariamente la reparación definitiva del sistema afectado, sino que solo buscan la restitución del servicio a corto plazo.
- **Reconstrucción:** Proceso de reparación, a mediano y largo plazo, del daño físico, social y económico, a un nivel de desarrollo superior al existente antes del evento. Es justamente en este componente donde se generan las mayores oportunidades para superar el nivel de desarrollo previo al desastre, por lo que se manejan medidas a mediano y largo plazo en procura de objetivos tales como: la creación de nuevas fuentes de empleo, la reparación de los daños materiales y la incorporación y adopción de medidas de prevención y mitigación.

La recuperación constituye la ventana de oportunidad para superar el nivel de desarrollo previo al desastre, e incluir la incorporación y adopción de medidas de prevención y mitigación.

Uno de los nuevos aspectos que se contempla en el área de la recuperación es la administración de la Continuidad (Business Continuity Management, BCM) que es un proceso de gestión que identifica los potenciales impactos que amenazan una organización y provee un marco o estructura operacional para desarrollar una respuesta efectiva que salve los intereses y proyectos claves para que la entidad, ya sea pública o privada, pueda seguir funcionando, su producto son los planes de continuidad del negocio, en donde su ejecución permite lograr una mejor reactivación y regreso a las condiciones normales de trabajo.

Como se ha expuesto, existe una estrecha interrelación entre las cuatro áreas -análisis de riesgo, reducción del riesgo, manejo de desastres y recuperación- y por lo tanto, la implementación de una de ellas tendrá un efecto en las demás y en todo el proceso de desarrollo de una población. El proceso de desarrollo socioeconómico está íntima y recíprocamente ligado a todas las áreas y componentes. Lo anterior explica como el desarrollo puede influir decisivamente en la gestión de riesgos, creando condiciones propicias de intervención en la reducción del riesgo o por el contrario puede generar condiciones nocivas que llevan a mayor vulnerabilidad y por ende incrementan el riesgo. Por otra parte, el proceso mismo de desarrollo puede comprometerse cuando condiciones de riesgo existentes se concretan en situaciones de desastre.

Este capítulo tiene como base las memorias de la Conferencia Hemisférica para la Reducción de Riesgos “La Tercera Cumbre de las Américas” San José, Costa Rica, Diciembre 4-6, 2001, puede consultar para mayor información:

<http://www.ofdalac.org/conferencia/>.

3. REUNIONES DE TRABAJO

Antes de abordar el tema de las reuniones, se considera conveniente presentar algunos conceptos sobre grupos, su conformación y dinámica.

Grupo

Conjunto de personas que se hallan en mutuo contacto e interacción y tienen conciencia de cierto sujeto, objeto o situación común de importancia.

Clases de grupos

Grupo primario: es el que se forma por la existencia de pautas de comportamiento más allá de las determinadas para cumplir alguna tarea. Sus miembros están identificados por lenguaje, gestos y sentimientos.

- Características:
 - Lazos: emocionales;
 - Solidaridad: basada en los sentimientos;
 - Objetivos: propios del grupo.
 - Organización: orientado a conservar su unidad. Su principal fundamento reside en las satisfacciones sociales.
 - Estructura: variable y dinámica. Uno de los miembros puede ser “el trabajador ejemplar”, otro “el líder”, y otros simplemente miembros. Algunos pueden dejar el grupo y ser reemplazados o disminuir su prestigio por algún suceso.

Grupo secundario: su expresión más clara está dada en el grupo derivado del orden jerárquico oficial que consta en el organigrama.

Las personas participan no como personalidades totales sino en relación a capacidades especiales y delimitadas.

- Características:
 - Lazos: formales, contractuales;
 - Solidaridad: basada en el cálculo;
 - Objetivos: los de la institución a la que pertenece.
 - Organización y estructura: formales, delimitadas por las normas que rigen la institución.

Dinámica de grupo: sistema de fuerzas que mantiene el equilibrio del conjunto, su comportamiento en el medio en que desenvuelve su acción, su forma de reaccionar frente a estímulos externos o internos, sugerencias o cambios.

Investigaciones sobre dinámica de grupos han revelado que:

- Las normas del grupo son fuertes puntos de referencia; resisten enérgicamente ideas que desvíen su comportamiento.
- Los integrantes deben compartir toda información que afecte al grupo.
- Los cambios de comportamiento de algunos miembros del grupo pueden originar tensiones en los otros.

Equipo⁴²

Es un sistema humano participativo en el cual cada uno de sus miembros tiene funciones específicas que son interdependientes y convergen y están orientadas hacia lograr las actividades de interés común. Los puntos clave de la definición son:

- **Interés común:** los miembros del equipo están conscientes de que todos quieren el mismo producto final de su desempeño y están dispuestos a hacer un esfuerzo para lograrlo.

⁴² OFDA. Curso de Facilitación. 2004.

- **Funciones específicas:** cada miembro del equipo tiene una función específica, que corresponde con su fortaleza y experiencia y está también consciente de la función de los otros.
- **Interdependencia:** todos saben que su trabajo depende del de los otros, al igual que el trabajo de los otros depende de sus contribuciones. Todos conocen las áreas donde las diferentes actividades convergen y reconocen las necesidades mutuas que tienen para poder lograr el éxito.
- **Compromiso compartido:** cada miembro es responsable de sus funciones y asume responsabilidad por cumplir con el trabajo del equipo.

Trabajo en Grupo

Una importante tarea del administrador es la de orientar al grupo hacia una tarea gratificante y productiva. Para un efectivo trabajo en grupo, deben conocerse las siguientes características básicas:

- Metas: lo que el grupo debe alcanzar. La meta de la tarea deriva necesariamente de los objetivos de la institución, pero el grupo debe tener como meta secundaria la de mantenerse como tal.
- Cohesión: Grado de atracción que el grupo ejerce sobre cada uno de sus integrantes.
- Normas: Las normas grupales suelen ser reglas no escritas que los miembros van aprendiendo.
- Estructura: En toda organización suelen establecerse estructuras informales. El administrador que cree que la única estructura orgánica es la formal, está condenado a soportar las consecuencias del comportamiento “anómalo” de sus subordinados.
- Participantes y liderazgo: Si el poder y el status de los miembros son relativamente parejos, será mayor el grado de participación. El liderazgo democrático estimulará también una mayor participación, pues incluirá acciones como informar, orientar, resumir, mediar, alentar y brindar a todos la posibilidad de hablar.

Estos conocimientos permiten comprender la necesidad de preparar cuidadosamente una reunión, para orientar el comportamiento individual y grupal hacia los resultados que la reunión persigue.

Reunión

Concurrencia de un determinado número de personas que comparten la función de lograr un objetivo común en un tiempo dado.

Analizando la definición, identificamos sus componentes:

- Personas que concurren, se juntan;
- Función compartida, informar, resolver, decidir;
- Objetivo común, información, resolución, decisión.

Existe una gran cantidad de tipos de reuniones; culturales, sociales, deportivas. Se tratarán aquí solamente las que se relacionan directamente con el trabajo.

Tipos de reuniones

A fin de contar con una clasificación, por lo menos a grandes rasgos, atendiendo a la función y al objetivo pueden distinguirse los siguientes:

- De *información* para dar, recoger e intercambiar información.
- De *formación* para capacitar.
- De *discusión* para acordar, generar ideas, planificar, resolver, decidir, evaluar, asesorar.

Según puede observarse, las de discusión son las reuniones que mejor se ajustan al trabajo administrativo.

Reunión de trabajo

Concurrencia de personas convocadas para tratar temas que involucran a uno o más componentes de una institución, contribuir a su análisis, formular opciones de solución, elegir e implementar cursos de acción.

La convocatoria a una reunión de trabajo debe estar plenamente *justificada*, por lo tanto se deberá considerar previamente si se cumple alguna de las condiciones siguientes:

- existe real necesidad de tratamiento de los temas en grupo o son éstos comunes al grupo;
- la elección de una opción debe hacerse colectivamente;
- se logrará mejorar la comunicación;
- se lograrán visualizar, claramente, las responsabilidades individuales;
- el grupo lo desea.

Herramientas de solución de problemas en las reuniones

Las reuniones para resolver problemas / tomar decisiones deben tener algunas herramientas del proceso para poder ser exitosas.

- Lluvia de Ideas: Un método para generar ideas y hacer listas. Las reglas de la lluvia de ideas son: no se evalúan las ideas durante la sesión, cualquier idea está bien, un límite de tiempo o de número de ideas es útil y todos participan.
- Ordenar Por: Una vez que se haya creado una lista de la lluvia de ideas, podría ser útil ordenarla de alguna manera, categorías, tipos, etc.
- Asignar Importancia: Una técnica para poner las ideas en orden de importancia para el grupo. El número total de ideas se divide entre tres. Los miembros del grupo entonces votan por ese número de ideas de acuerdo a su preferencia personal. Esta herramienta no elimina ninguna idea ni toma decisión alguna, sólo proporciona idea de dónde está el grupo en ese momento.
- Aclaración de Palabras: Frecuentemente hay palabras que se deben definir antes de que el grupo pueda proceder. Acordar las definiciones es muy importante. Es útil que el Facilitador o líder revise cualquier decisión, acción o declaración controversial para lograr acuerdo del grupo en cuanto a las definiciones.
- Construir y Eliminar: Una herramienta que se usa comúnmente para combinar y reducir ideas a una declaración que todos puedan apoyar. Se puede combinar dos o más ideas en una sola, construyendo entonces una idea y eliminando otras. Tomar las mejores partes de dos o más ideas a menudo puede resultar en un acuerdo.

Reuniones efectivas

En primer lugar, veamos las características de una reunión efectiva.

- La reunión es necesaria y tiene un claro propósito.
- La reunión ha sido bien preparada.
- Los roles de las diferentes partes están claros, han sido entendidos y representados.
- El proceso de reunión es eficiente y efectivo.
- El ambiente de la reunión es seguro e invita a la participación.
- Se utiliza todo el potencial del grupo.
- Se usa bien el tiempo de reunión, con un mínimo de distracciones.
- Se logran acuerdos claros.
- El proceso de toma de decisiones es claro y ha sido entendido.
- Las decisiones de grupo se toman por consenso, con pleno apoyo.
- Hay un entendimiento claro de lo que se necesita hacer después de la reunión, quién hará qué y cuándo, para darle seguimiento a los acuerdos.

Para una efectiva reunión de trabajo, deberán ser tenidos en cuenta varios puntos que son la clave del éxito.

Puntos clave

1. Propósito
2. Participantes

3. Agenda
4. Acciones
5. Asignaciones y plazos
6. Seguimiento y control
7. Acta

1. Propósito

Se ha dicho que la reunión debe estar plenamente justificada, pero esto no es suficiente. Debe tener un propósito claro y explícito, para que los que vayan a participar sepan cuál es el producto esperado.

2. Participantes

La elección de los participantes requiere un cuidadoso examen. Todos los que asisten a una reunión de trabajo deben estar en condiciones de participar y beneficiarse de alguna manera.

Este concepto se aplicará también para decidir quién conducirá la reunión. Se evaluará la conveniencia de designar un facilitador o moderador, o bien la tarea la asumirá la autoridad convocante.

El tratamiento de este tema, ha sido incluido en el Curso para mejorar el desempeño del administrador cuando debe convocar y conducir reuniones o participar en ellas. Se pretende que, sin menoscabo de su autoridad, pueda actuar como facilitador, a fin de obtener del grupo el mayor rendimiento posible.

En adelante se utilizará el término **facilitador** para denominar a la *persona que, perteneciendo o no al grupo, tiene las funciones de: preparar la reunión, colaborar con el grupo en el desarrollo de la misma estimulando la participación, guiando los avances hacia el objetivo, ayudando a la resolución de conflictos, contribuyendo a la clarificación de propuestas, alternativas u opciones y promoviendo las decisiones por consenso.*

Se tendrá especial cuidado en la convocatoria, llamando a quienes:

- se necesita que asistan;
- están directamente involucrados;
- pueden contribuir con información, ideas u opciones de solución;
- están en capacidad de asumir las acciones que se acuerden.

La aplicación de estos criterios permite reducir el número de participantes al mínimo indispensable, lo que aumenta la eficiencia del trabajo.

En algunos casos, puede darse la conveniencia de convocar a alguien, que si bien no está comprendido dentro de los criterios expuestos, podrá ejercer una acción dinámica dentro del grupo o resultar de ayuda para el facilitador.

Siempre será útil entrevistarse con aquellas personas cuya presencia es imprescindible para el tratamiento de algún tema en especial y asegurarse de que no faltará.

Los participantes, protagonistas de las decisiones y de la acción, tienen ciertas responsabilidades que Michael C. Thomsett ha sintetizado en las siguientes:

1. Identifique los riesgos de asumir una posición y hablar en voz alta.
2. Siempre trate de definir la participación, y cuando alguien le pida que asista a una reunión, pregunte qué se espera de usted.
3. Mientras escucha las discusiones, busque formas de llegar a decisiones y conclusiones lógicas y valiosas.
4. No pase por alto canales obvios para sus ideas, más allá del foro de la reunión. Discuta sus ideas con su supervisor, con gerentes, compañeros e incluso con sus adversarios.
5. Cuando haga una presentación en una reunión, hable tan breve como le sea posible.
6. Recuerde que el grupo necesita conocer los tres elementos de la acción: quién, qué y cuándo.
7. Sea siempre diplomático cuando presente asuntos encaminados a definir soluciones.

3. Agenda

Decidida o acordada la fecha y reservado el lugar de reunión, se procederá a elaborar la agenda.

Una buena agenda:

- informa a los participantes lo que necesitan saber;
- es una herramienta de gran ayuda para el facilitador o moderador.

Debe además contener los siguientes elementos:

- *Título:* da una idea general de los temas a tratar y del enfoque. Puede ayudar a los participantes a identificar la reunión y a distinguirla entre otras.
- *Fecha y hora:* fijado el día más conveniente, se incluirá la fecha y la hora de la reunión. Con respecto a la hora, es importante consignar la de finalización de la reunión y planificar las actividades de manera que el horario previsto se cumpla.
- *Lugar:* elegido el salón, confirmado que cuenta con las facilidades necesarias y hecha la reservación, se indicarán claramente en la agenda los detalles de su ubicación.
- *Tema:* se presentará una breve pero suficiente descripción del tema central de la reunión.
- *Subtemas:* desagregado de los puntos de tratamiento, que hacen al tema central. Deben comprender tres apartados específicos: un título corto y expresivo, una descripción clara y el objetivo esperado.
- *Facilitador y convocados:* se harán figurar los nombres de las personas o de los departamentos o instituciones participantes, así como también el nombre del facilitador.

La confección de la agenda, puede ir precedida de entrevistas personales con participantes clave, según el tema, o con quienes deberán presentar información imprescindible para elaborar opciones para la toma de decisiones. Esta previsión puede evitar pérdidas de tiempo o conflictos durante la reunión, o ayudar a comprobar que se han incluido los puntos correspondientes y que se ha convocado a quienes necesariamente debían participar.

Además, también habrá tiempo para recibir comentarios y sugerencias de quienes participarán y efectuar las modificaciones que se consideren oportunas.

El paso siguiente es la reunión y será conveniente comprobar que se han hecho todas las previsiones, para lo cual se utilizará una lista de verificación.

Lista para Verificación de Previsiones (Modelo)			
COMPRUEBE QUE SE HAN HECHO TODAS LAS PREVISIONES			
	ACTIVIDAD	SI	NO
1.	Se confirmó la reserva del salón		
2.	Se indicó a los responsables:		
	Disposición de materiales y equipos para presentaciones (audio, retroproyector, proyector de diapositivas, videos, videobeam, pantalla, papelógrafo)		
	Disposición del mobiliario (podio, mesas, sillas, armario).		
	Disposición de materiales para los participantes.		
	Necesidades de iluminación y confort.		
3.	Se revisaron y prepararon:		
	Introducción al tema		
	Guías de trabajo:		
	para el facilitador		
	para los participantes		
	Documentos de referencia		
	Videos, diapositivas, transparencias.		
Ejemplos, ejercicios, demostraciones			
4.	Se calculó:		
	Tiempo para aportes de los participantes		
	Tiempo para tratamiento de cada subtema		
5.	Se ha consultado a las personas clave		
Controló:		Fecha: / /	Hora:

4. Acciones

La reunión en sí misma es acción y su éxito se expresará en el número y la calidad de soluciones que genere. A su vez, la puesta en práctica de dichas soluciones, demandará otras acciones. La reunión será realmente productiva, si el facilitador logra que:

- se trate la agenda;
- las discusiones no se aparten de los temas definidos;
- haya un equilibrio en la participación.

Esto permitirá generar un ambiente ordenado en el que se dé una interacción positiva. Tanto el facilitador como los asistentes deben conducirse de manera tal que ese ambiente se mantenga durante toda la reunión. Para lograrlo es imprescindible que todos conozcan, acepten y cumplan las reglas de juego:

- agenda pre-publicada;
- verificación de la asistencia de personas clave;
- reunión sin interrupciones (puertas cerradas, sin teléfono);
- sujeción a la agenda;
- modalidad definida para tomar decisiones;
- logro de resultado específico, definido en el propósito de la reunión y en los objetivos de los subtemas; es decir, decisiones, acciones y asignaciones de tareas a cumplir para resolver los problemas en los tiempos acordados.

Estas pautas se manejarán con suficiente flexibilidad, a fin de evitar actitudes autoritarias. Uno de los aspectos más importantes, es el conocimiento que el grupo debe tener sobre la modalidad a seguir para la toma de decisiones, Si se tomarán por consenso, simple mayoría, lo hará el convocante o cualquier otra forma.

Se controlará con delicadeza la participación, estimulando a los más remisos y tratando de mantener el equilibrio sin perder de vista los objetivos.

Cualquiera que sea el tipo de reunión de trabajo, en todas se procurará la generación e implementación de acciones para el logro de uno o más objetivos.

5. Asignaciones y plazos

Definidas las tareas a cumplir; es decir las acciones para efectivizar las decisiones, implementar soluciones, capacitar personal u otra, deberán asignarse a los responsables de llevarlas a cabo en el plazo que se estime necesario. Se tendrán en cuenta varios aspectos, tales como la especificidad del trabajo, su magnitud, disponibilidad de tiempo de los candidatos a realizarlo, pertinencia, presupuesto y motivación.

6. Seguimiento y control

Acordar las asignaciones y plazos, delegar correctamente las funciones y ordenar los recursos, puede no ser suficiente. Finalizada la reunión, será útil remitir una nota a los participantes en la que se detalle:

- tareas y asignaciones;
- descripción clara de cada tarea;
- plazo acordado;
- modalidad y encargado del seguimiento y control;
- fecha de la próxima reunión.

El encargado del seguimiento y control debe ser claramente identificado por los responsables de las acciones acordadas, quienes deben tener, además, fácil acceso a quien habrá de controlarlos.

7. Acta

Una memoria escrita de lo acontecido en la reunión, permitirá la consulta todas las veces que se considere necesario. De esta manera se evitarán olvidos y malentendidos. Se podrá constatar si las actividades desarrolladas durante la reunión se ajustaron a lo pautado en la agenda.

La elaboración de este documento debe estar a cargo de un secretario de actas, complemento que el facilitador necesita para desempeñar su función con la mayor eficacia.

No debe ser una transcripción literal, sino un instrumento que contenga aquellas precisiones que permitan visualizar cómo se llevó a cabo la reunión y cuál fue el producto logrado. Los puntos que se consideran de mayor utilidad son:

- Lugar, fecha y hora: como se vio en agenda, incluir la hora de finalización.
- Presentes: señalar también los ausentes y si alguien envió representante.
- Temas presentados: breve descripción y quién lo presenta.
- Problemas definidos.
- Alternativas propuestas: enumerarlas.
- Soluciones acordadas: explicarlas.
- Tareas y fechas límite: asignadas y aceptadas; enumerarlas indicando responsables de su ejecución.
- Seguimiento y control: modalidad y responsable.
- Fecha de la siguiente reunión.

No menos deseables son aquellos intangibles y subjetivos como la mejora en la comunicación y la mayor predisposición a resolver los conflictos manteniendo un nivel positivo de discusión.

Así como se prepara el facilitador, también deben hacerlo los asistentes o participantes.

Forma de ayuda de memoria para una reunión:

TEMA / ASUNTO / MOTIVO CENTRAL DE LA REUNIÓN				
Día:	Mes:	Año:	Hora Inicio:	Lugar:
Tipo de Reunión:				
Secretario:				
Participantes:				
Orden del día / Puntos a tratar:				
Desarrollo del temario:				
Conclusiones:				

ASIGNACIÓN DE TAREAS Y PRODUCTOS

Tarea y producto a entregar	Responsable	Fecha limite

FIRMA DE ASISTENTES A LA REUNIÓN:

--

4. PLANIFICACIÓN

Alicia: ¿querrás decirme qué camino debo seguir?
- Esto depende del rumbo que desees tomar. Contesto el gato.
No tengo rumbo.
- Entonces cualquier camino es bueno.
 “Lewis Carroll” - Charles Lutwidge D. Alicia en el país de las maravillas.

Conceptos

Es la fase del proceso administrativo consistente en formular objetivos y determinar estrategias, actividades y recursos para lograrlos.

- Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados⁴³
- Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción⁴⁴.
- Implica que los administradores (genéricamente) piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica más que en una mera suposición⁴⁵.

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Peter Drucker⁴⁶ propone que el desempeño de los gerentes (nivel ejecutivo) sea juzgado de acuerdo al doble criterio de la eficacia –la habilidad para hacer las cosas “correctas”- y la eficiencia –la habilidad para hacerlas “correctamente”. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas y después elegir los medios para alcanzar dichas metas.

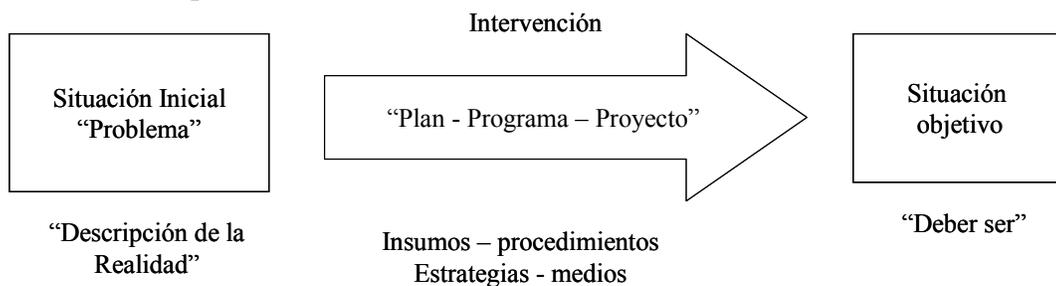
Para ello debe permitir:

- Que la institución consiga y dedique los recursos físicos, humanos y económicos que se requieren para alcanzar los objetivos.
- Que los miembros de la misma realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer acciones correctivas en caso de ser insatisfactorio.

La necesidad de planear existe en todos los niveles de la administración. La planificación es mayor, más general y a largo plazo en los niveles más altos. A medida que se descende en los niveles de la organización, pasa a ser más específico y de corto y mediano plazo. Sin un plan no se puede saber como organizar a las personas y los recursos, no hay una idea clara de lo que se necesita, y hay muy pocas posibilidades de lograr las metas, que a su vez impide medir el avance o los resultados que se establecieron como supuestos reales en una línea base.



La planificación como un proceso



⁴³ TERRY GEORGE. Principios de Administración. Ed. CECSA. 1971.

⁴⁴ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración. Ed. McGrawHill. 1981

⁴⁵ STONER JAMES. Administración. Ed. PHH. 1994.

⁴⁶ STONER J. idem

Propósitos centrales de un proceso planificador

- Identificar un espacio para la acción y facilitar a su nivel directivo la determinación de la dirección del esfuerzo dentro de ese espacio.
- Capacitar a los niveles directivos para comprender mejor los factores que determinan su funcionamiento como entidad y sus relaciones con el entorno.
- Establecer mecanismos de comunicación que faciliten la obtención de información vital para la toma de decisiones críticas.
- Mantener una unidad de propósito institucional –así éste sea amplio y borrosamente definido- y aglutinar rápidamente la voluntad y la capacidad de los miembros de la entidad alrededor de ciertos proyectos institucionales.
- Preparar a todos los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.

Principales componentes

1. **Aclaración del problema (delimitación):** obténgase una apreciación clara del problema. Defínase concisamente; precisar bien un problema es recorrer la mitad del camino. Adquiera una visión de las condiciones actuales que requieran mejoría y por las cuales se lleva a cabo la planeación. No se intente continuar la planeación hasta que no se haya completado este primer paso. Establezca relaciones de causa – efecto, análisis de necesidades, identificación de vulnerabilidades. En este componente es necesario la identificación de actores, que incluya sus expectativas y los compromisos con los recursos.
2. **Obténgase información completa sobre actividades involucradas:** es esencial conocer todas las actividades que van a ser planeadas y su efecto sobre otras actividades, internas y externas, de la entidad. Para que una acción sea eficaz debe estar basada en el conocimiento. Son fuentes de información útil, la experiencia, las resoluciones dadas anteriormente a los problemas, la práctica en otras entidades, la observación, la consulta de archivos y los datos obtenidos de investigación y experimentación.
3. **Analícese y clasifíquense los datos:** cada elemento informativo se examina por separado y también en relación al conjunto. Se ponen de manifiesto las relaciones causales y se describen y ponderan todos los datos disponibles pertinentes a la planeación. Se clasifican los datos de manera que queden juntos los que corresponden a asuntos similares.
4. **Formúlense las premisas de planeación:** con los datos que se tengan concernientes al problema, se formularán algunas presunciones sobre las cuales se basará el plan. Estas premisas señalaran las circunstancias que se presupone existan o que se presenten y en las cuales se basa y justifica el plan. Las premisas son como un telón de fondo en el escenario de la planeación y deben ser cuidadosamente advertidas para que se comprenda integralmente el plan.
5. **Formúlense planes alternativos:** generalmente hay varios planes para ejecutar un mismo trabajo y es en este paso en el que surgen los diversos planes posibles cuya formulación requiere con frecuencia ingenio creador.
6. **Elíjase el plan:** se llega al punto de decidir el plan a adoptar. Es necesario tener en cuenta lo referente a costos, adaptabilidad y prontitud. La decisión puede ser tomada por una sola persona o por un grupo. En este paso, la elección incluye la decisión de no hacer nada.
7. **Dispóngase detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones:** corresponde ahora la aplicación del plan y sus relaciones a todas las actividades afectadas por él deben formularse los detalles diciendo dónde, por conducto de quién y cuándo, debe ejecutarse cada fase del plan para lograr el fin que se pretende. El enfoque que debe seguirse, lo mismo que el tiempo de la aplicación del plan propuesto es vital y deberá incluirse como parte del mismo plan. A esto se denomina estrategia de la planeación.
8. **Vigílese cómo progresa el plan propuesto:** el éxito del plan será medido por los resultados que de él se obtengan. Por lo tanto, es necesario disponer lo necesario para seguir su desarrollo y resultados, como parte del trabajo de planeación.

Tipos de planificación

En el cuadro siguiente⁴⁷, se esquematizan los tipos de planeación:

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANIFICACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre. Ejemplo: Plan estratégico a cinco años.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel de dirección. Ejemplo: Plan de capacitación.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada dirección en planes operacionales para cada tarea. Ejemplo: Plan operativo anual.

Nivel institucional

En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos, para toda la organización. La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

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

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

Nivel intermedio

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la entidad: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios. En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos mas limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

La planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la entidad. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (Directores).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la entidad.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

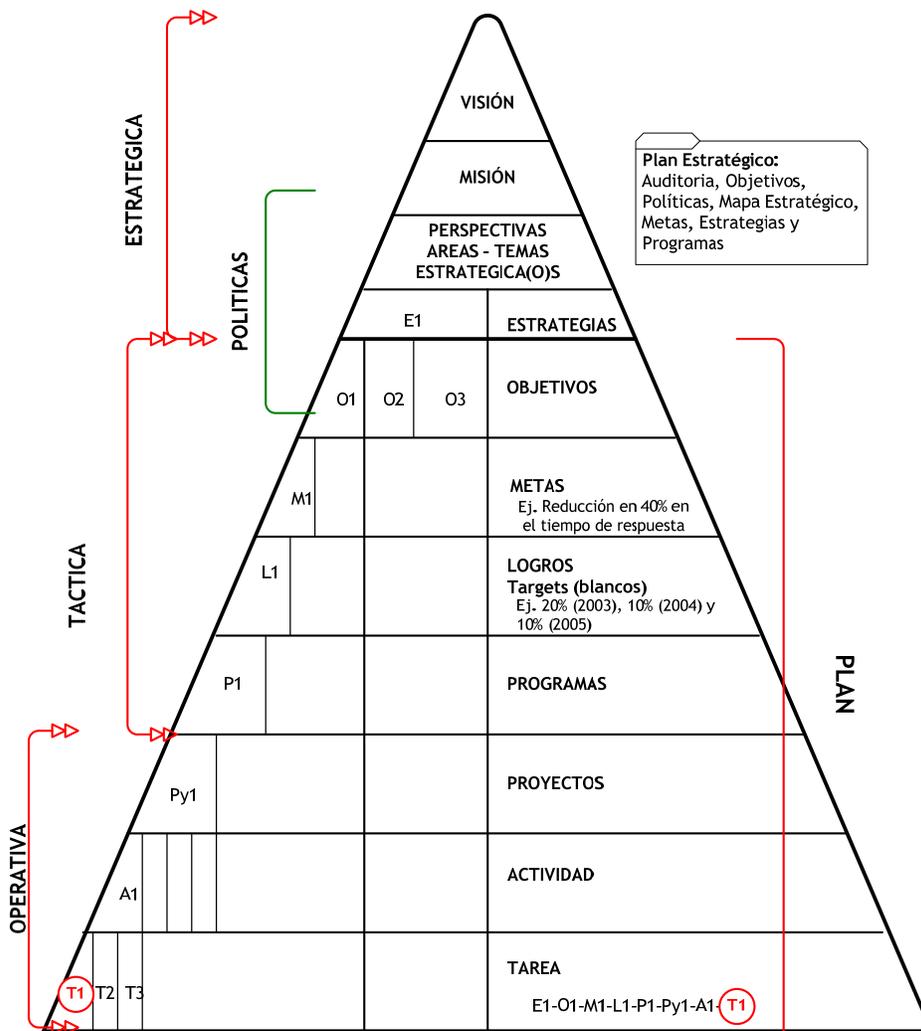
⁴⁷ CHIAVENATO ADALBERTO. Administración "Procesos Administrativos" -. 1998

Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo. Son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Se pueden ilustrar⁴⁸ de manera conceptual los componentes de la planificación de la siguiente forma, observando las relaciones existentes en cada uno de ellos.



Componentes del plan

El plan, resultado de la acción de planificación, es la expresión de objetivos y de los recursos, estrategias y actividades para lograrlos.

⁴⁸ LOBO JUAN C. Reingeniería de la Planeación. 2003.

- **Política:** Exposición de límites amplios y flexibles, dentro de los que se desarrollará la acción administrativa. Establece parámetros generales para la toma de decisiones. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, poseen diferentes jerarquías⁴⁹. Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse⁵⁰.
- **Objetivo:** Expresión de lo que se desea conseguir o punto al que se quiere llegar.
- **Actividad:** Acción directa del plan. Responde a ¿qué se hace para llegar al objetivo?
- **Estrategia:** Medio a través del cual logramos el objetivo, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”, el verbo griego stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Una estrategia abarca un amplio espectro de actividades, desde asignación de recursos hasta operaciones simples. Implica además un patrón uniforme de decisiones, que tiende a la concentración de esfuerzos para conseguir el mayor impacto posible. Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar⁵¹. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes⁵². Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos⁵³. La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión, tiene cinco P: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.
- **Programa:** Conjunto de actividades afines entre sí, correspondientes a objetivos que contribuyen al logro de los del plan al que pertenecen. Es la resultante del ordenamiento de una serie de actividades previstas en el plan y de los cálculos de recursos y análisis de factibilidad para ejecutarlas. Cuando la magnitud de un plan lo aconseja, la apertura en programas facilita el manejo.
- **Proyecto:** Emprendimiento acotado por una financiación y un cronograma muy precisos, realizado para crear un producto o servicio único.

Una metodología para la gestión de proyectos es el Enfoque de Marco Lógico (EML)⁵⁴, para la gestión de proyectos. El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto”. Se basa en el manejo de la Matriz de Planificación del proyecto (MPP – fin, propósito, componentes, actividades) como herramienta básica.

Programación

La técnica de programación es común para la elaboración de un plan, programa o proyecto; lo que varía son los alcances. La primera aproximación hecha a través de los Componentes del Plan, indica la carga y complejidad de trabajo. Si es manejable, se aplicará técnica de programación al objetivo, las actividades y estrategias determinadas. Si se debió hacer una apertura en Programas. Se deben tener en cuenta los pasos para la toma de decisiones y los componentes de la planificación para llevar a buen término los aspectos contemplados en la programación.

Componentes de la programación (para el diseño del plan, programa o proyecto)

Justificación: Se basa en el planteamiento del problema, las necesidades que de él se derivan, su relevancia, su afinidad con los objetivos de la institución y su prioridad dentro de las políticas establecidas.

Responsables: Se debe identificar un responsable de la ejecución del programa y un responsable del más alto nivel que facilite la toma de decisiones. Se debe elaborar una guía específica de trabajo, para cada uno de ellos, incluyendo la identificación de otros actores que permitan el desarrollo del mismo.

⁴⁹ Ferry George. Principios de Administración. Ed. CECSA. 1971

⁵⁰ Chiavenato Idalberto. Administración. Ed. McGrawHill. 1981

⁵¹ Mintzberg Henry. El proceso estratégico. Ed. PHH. 1997.

⁵² Mintzberg Henry. El proceso estratégico. Ed. PHH. 1997.

⁵³ Chiavenato Idalberto. Administración. Ed. McGrawHill. 1981

⁵⁴ CEPAL – ILPES.

Diagnóstico: Es la descripción del problema específico, su origen y evolución, sus relaciones de causa–efecto, análisis de necesidades e identificación de vulnerabilidades, contexto en el cual se ha gestado, magnitud y características. Incluye parámetros cualitativos y cuantitativos que permiten medirlo. Constituye la evaluación inicial, el punto de partida.

Objetivos: Es la expresión de lo que se desea conseguir o el punto a donde se quiere llegar. Por ello, deberá responder a la pregunta ¿a dónde voy? Todo objetivo debe llevar a un producto o resultado alcanzable, específico, observable y medible (a través de una meta).

Resultados esperados: Es el producto final en concordancia con los objetivos, medible a través de indicadores. Un indicador, es una relación entre el resultado observado y el esperado (que posee un valor estándar -de referencia, fijado en este momento de la programación) y que proporciona información de importancia para la medición. Los indicadores que inicialmente se deben diseñar responden a los acontecimientos de cada etapa en su respectivo proceso para asegurar que las acciones de evaluación y mejoramiento de los procesos y en su conjunto responden a criterios de la máxima objetividad y compartidos por todo el equipo de trabajo de un área o unidad operativa. El diseño de esos indicadores exige:

- Evaluación y mejoramiento de los procesos.
- Intervención directa del jefe de cada área o unidad operativa.
- Análisis por cada área de lo que se quiere medir y controlar.
- Definición del método de registro, análisis y uso de la información.
- Análisis por el equipo de jefes de las unidades operativas sobre las bondades de los indicadores y decidir su adopción y aplicación.

Consideraciones de carácter técnico en el diseño de los indicadores:

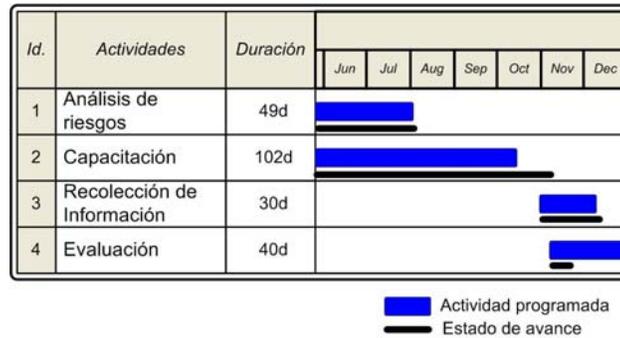
- Definición de las unidades de medida para cada indicador; estas unidades pueden ser en términos de tiempo, de volumen de trabajo, número de horas-hombre, horas-máquina, etc.
- Debe expresarse claramente la frecuencia de la medición para poder establecer con certeza fallas en el proceso y así ir construyendo las correcciones y tomar las decisiones oportunamente.
- Como los indicadores se basan en la generación, procesamiento, almacenaje y transmisión de datos en forma objetiva y oportuna es evidente que se tiene que determinar en donde se genera la información y quien el responsable de ella.
- Así mismo, es de capital importancia precisar quienes son los usuarios de la información para poder establecer el uso y periodicidad de los indicadores.
- La definición de los usuarios facilita la decisión sobre cual debe ser la presentación de los indicadores es decir, numérica, gráfica, mixta u otra que el equipo de jefes decida.
- Diseñar un formato adecuado que facilite su visualización y acorde con el proceso al que se refiera cada indicador.
- Cabe aclarar que un proceso puede tener varios indicadores y que lo importante no es el número sino su calidad lo que debe primar en el momento de establecerlos De igual manera, es básico entrenar a los empleados en la elaboración, significado, uso y bondades de los indicadores.

Descripción de actividades: Detalle de las acciones a desarrollar.

- Actividad: acción directa del plan, define “qué se hace”.
- Estrategia: medio a través del cual logramos el objetivo. Es el método, define el “cómo se hace”.
- Meta: resultado esperado de una actividad específica, de magnitud establecida y en un tiempo dado.

Relaciones: Son los puntos de contacto, coordinación o articulación con otras áreas, programas, proyectos y actividades. Permiten racionalizar recursos y aunar esfuerzos.

Cronograma: Cada actividad con su ubicación en el tiempo, que estará en relación con la disponibilidad de los recursos. Uno de los métodos prácticos de usar el cronograma es el diagrama de Gantt, que se ilustra a continuación:



Presupuesto: Listado y valorización de los recursos necesarios para la reserva de financiación. Se elabora según las normas que, al respecto, rigen a la institución.

Gestión de recursos: Regulaciones y normas bajo las cuales se emplearán los recursos en la ejecución del programa. Es uno de los puntos álgidos y requiere un minucioso estudio.

Viabilidad: Consiste en la factibilidad del plan, programa o proyecto. Es el resultado del análisis que permite evaluar si puede llevarse a cabo, cumplir los objetivos propuestos y seguir funcionando por sus propios medios. Algunas de las que deben considerarse son:

- Viabilidad socio-cultural: Posibilidad de aplicación del programa, en relación con creencias, tradiciones, costumbres, hábitos, composición demográfica, nivel social y económico.
- Viabilidad financiera: Disponibilidad de los fondos necesarios. Incluye fuentes de financiación, administración de recursos financieros y la capacidad de gestión, tanto para iniciar el programa, como para mantenerlo.
- Viabilidad técnica: Recursos humanos capacitados y disponibilidad de infraestructura.
- Viabilidad ambiental: Se refiere a la consideración necesaria para verificar si el logro de los objetivos, el desarrollo de las actividades o el impacto pueden comprometer negativamente al medio.
- Sostenibilidad /autogestión: Expresa la capacidad del proyecto para seguir funcionando, o garantizando su efectividad, después de terminada la intervención.

Cobertura: Alcance del programa, expresado en número y tipo de beneficiarios, así como la delimitación geográfica donde se desarrollará la acción.

Duración: Es el tiempo total estimado, desde la aprobación del programa y la asignación de recursos, hasta la finalización del mismo.

Preguntas clave

Qué	se quiere hacer	Naturaleza de la intervención
Por qué	se quiere hacer	Origen y fundamentación
Para qué	se quiere hacer	Objetivos, propósitos
Cuánto	se quiere hacer	Metas
Dónde	se quiere hacer	Localización física
Cómo	se quiere hacer	Metodología, actividades, tareas
Cuándo	se va a hacer	Calendario, cronograma
A quiénes	va dirigido	Beneficiarios
Quiénes	lo van a hacer	Recursos humanos
Con qué	se va a hacer	Recursos financieros y materiales

Planes prácticos

Los planes que proporcionen mayor contribución a la administración, deben tener ciertas características que son:

- El plan debe ser sencillo y fácil de comprender: use palabras comunes, ilústrese profusamente, contéstese las preguntas en forma directa e inmediata.

- Engrane el plan a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica: debe señalar la forma de alcanzar un objetivo conocido, los cursos de acción deben estar bien indicados y en secuencia adecuada.
- Subraye la selectividad del plan: deberán definirse claramente las relaciones entre quienes participan en el plan.
- Ponga meticulosidad: esto significa que el plan debe estar caracterizado por una total cobertura de todas las actividades necesarias requeridas para el logro del objetivo.
- Proporcione una ventaja visible a cada uno de los que participen en el plan: la idea es que el éxito del plan le dará satisfacción y ganancia visible a quien lo ejecuta.
- Mantenga el plan flexible: debe tener en cuenta cambios dentro de los límites razonables para cubrir las situaciones a medida que se presenten.

5. ORGANIZACIÓN

La organización como fase del proceso administrativo está íntimamente vinculada a la planificación y depende de ésta, responde a la pregunta de ¿cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo?, es el medio para lograr una acción colectiva efectiva; una definición es:

Se define como la fase del proceso administrativo que establece el sistema de relaciones entre funciones, personas y factores físicos, para ordenar y dirigir los esfuerzos hacia los objetivos.

Componentes de la organización (TRAP):

- Trabajo
- Relaciones
- Ambiente
- Persona

Trabajo

Es el conjunto de acciones intelectuales y psicomotoras para satisfacer necesidades de quien las realiza. Las funciones a cumplir se deducen de los objetivos establecidos. Estas funciones forman la base de la organización. Se subdividen en subfunciones y éstas en sub-subfunciones. Esto es consecuencia de:

- distribuir el trabajo en grupo exige que sea dividido, y
- la especialización en el trabajo exige pequeños campos de acción.

A partir de estas distintas funciones, se forman agrupamientos de actividades basados en la semejanza del trabajo o eficiencia; es decir, las tareas se realizarán mejor si las ubicamos en determinados agrupamientos. Estos agrupamientos se denominan “unidades de trabajo de la organización”.

Descripción del trabajo: Expresión escrita de la labor que debe ser desarrollada. Componentes:

- Descripción general del trabajo;
- Actividades;
- Tareas de cada actividad;
- Pasos de cada tarea;
- Normas de trabajo.

División del trabajo

Distribución de actividades a determinados individuos o grupos, con la asignación de la responsabilidad de cumplirlas. Esta división del trabajo se puede dar vertical (definiendo los diferentes escalones de la organización) y horizontal (según los diferentes tipos de actividades desarrolladas en la organización). Criterios para la división del trabajo:

- **Carga de trabajo.** Cuando se requiere una cantidad importante de actividades y tareas para la realización de un trabajo, su distribución a varias personas o grupos permitirá una acción más eficaz. La carga total de trabajo debe repartirse entre el personal disponible, para lo cual se crean unidades de trabajo mediante la selección y el agrupamiento de funciones en asignaciones individuales.
- **Especialización.** Las tareas de gran especificidad deben distribuirse entre personas y grupos especializados en cada tema.

Departamentalización:

Agrupamiento de actividades que mejor contribuye al logro de los objetivos de la institución y de las unidades individuales. La departamentalización se puede realizar:

- **Por servicios que presta la institución:**
 - *Sectorial;* agrupamiento por *servicios* demandados por un sector.

- *Situacional*; agrupamiento creado para una *circunstancia específica*, que se mantiene mientras ésta persiste.
- *Geográfico*: según la *demanda de un área geográfica* determinada.
- **Por operaciones internas**
 - *Por función*; agrupamiento *por actividades* afines.
 - *Por proceso*: agrupamiento *según el tipo de procedimientos* empleados para la realización de un trabajo.

Relaciones

Correspondencia e interacción entre las personas y entre éstas y su trabajo.

El ordenamiento de las relaciones empleado-empleado, empleado-tarea y las vinculaciones de una unidad de trabajo-grupo con otra unidad de trabajo-grupo, es de fundamental importancia en la organización.

Estructura

Serie de relaciones establecidas para ubicar y orientar al personal en la función de ejecutar su trabajo dentro de las normas fijadas por la institución.

Estas relaciones son formales y configuran la llamada estructura orgánica; pero pueden aparecer otras, dependientes de conductas formales, informales o de una combinación de ambas.

- La conducta formal es propiciada por el estímulo al sentido del deber. Se respetan las normas, las líneas de mando establecidas y las vías de comunicación previstas.
- La conducta informal puede darse dentro de una estructura orgánica, generada por factores socioculturales, preferencias, aversiones y valores individuales. Contribuye a la eficiencia y a la satisfacción del personal.

Concepto de unidad de mando: ninguna persona debe tener más de un jefe. Cada persona debe saber a quién responder como superior. Cada jefe debe saber quiénes dependen de él.

Tipos de Estructura

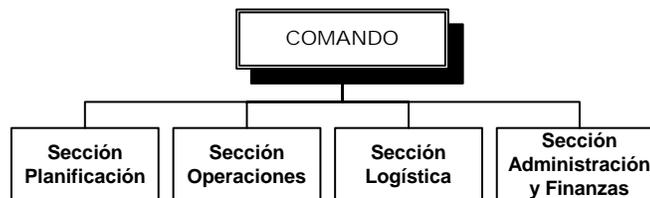
En este Curso se presentan las variantes más comunes de la estructura lineal.

Lineal primaria: representa la cadena primaria de mando, relacionada directamente con funciones propias de la organización.

Lineal y Grupo Asesor (Staff): representa funciones de asesoramiento y facilitación. A la diferenciación lineal primaria descendente, se agrega una diferenciación secundaria lateral. Este Grupo Asesor está separado de la cadena de mando con propósitos de especialización. El staff (especialista) del Grupo no tiene mando, sino derechos de asesoramiento, recomendación y sugerencia, que la línea no está obligada a poner en práctica.

Funcional Modular: es el tipo que caracteriza al Sistema de Comando de Incidentes (SCI). Consiste en una estructura funcional prediseñada, a la que se le agregan recursos de una o varias instituciones (expansión), según lo requiera la operación para la cual se activó el Sistema.

Cuando un primer respondedor llega al lugar donde se ha producido un evento, asume el mando, pasa a ser el Comandante del Incidente (CI). Además de la función de comando asume otras que son propias del sistema.



A medida que los recursos (personal; vehículos de transporte, de extinción de incendio y escaleras, con sus correspondientes operadores) se van sumando, crece el nivel de complejidad de las relaciones y la estructura debe expandirse. La Sección de Operaciones conduce el trabajo de los recursos que se van agregando y que mantienen la estructura formal de la institución a la que pertenecen (Policía, Bomberos, Servicio de Emergencia Médica, etc).

A medida que se resuelve el problema que motivó la activación del Sistema, se van desactivado recursos (contracción) hasta que la estructura llega a su nivel funcional inicial.

Representación de la estructura: se realiza a través de los organigramas y los manuales administrativos.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, en la que se muestran los niveles de la organización, los nombres de las unidades y las relaciones entre éstos. Se representa con rectángulos, que corresponden a las posiciones, las líneas que los unen indican las relaciones. Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Los criterios para su preparación son:

- Precisión: en los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud, deben ser lo más fieles que sea posible.
- Sencillez: deben ser lo más simple posible, para representar la estructura en forma clara y comprensible.
- Uniformidad: en su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación: su acceso depende en gran medida de su formato y estructura.
- Vigencia: para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados.

Se representa con rectángulos, que corresponden a las posiciones y funciones. Las líneas que unen estos rectángulos, indican las relaciones (líneas de mando y de flujo de información).

No alcanza a representar, por sí solo, todas las funciones, líneas de autoridad, canales de comunicación, ni otros procesos importantes de la organización. Son auxiliares del administrador y no debe sobreestimarse su utilidad y valor.

Con cierta frecuencia se encuentran instituciones que protocolizan para sí mismas, la simbología o principales notaciones y puede encontrarse que:

- se determina una escala jerárquica;
- se agrupan puestos o departamentos en recuadros;
- se grafican con líneas continuas las relaciones de dependencia jerárquica;
- se grafican con líneas discontinuas las relaciones de asesoramiento.

Usualmente, los organigramas son de tipo vertical aunque existen otras formas de representación. Algunas empresas colocan al usuario en la parte más alta. Se pueden clasificar⁵⁵ según su naturaleza (macro administrativos, micro administrativos), por su ámbito (generales o específicos), por su contenido (integrales, funcionales o por puestos) y por su presentación (verticales, horizontales, mixtos, o circulares).

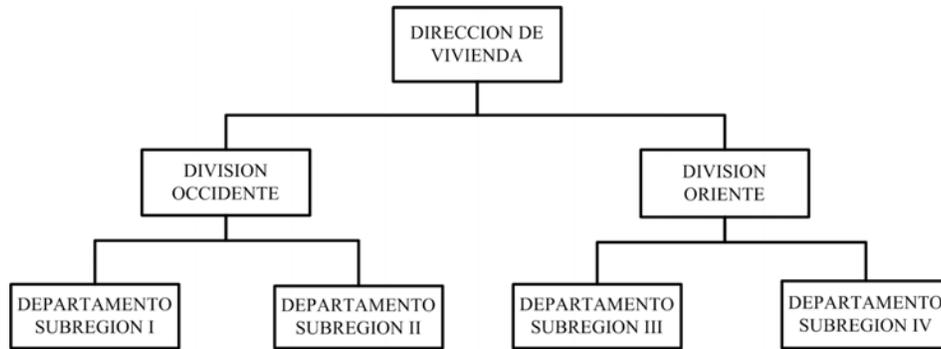
Se debe tener presente que las estructuras, y su representación, deben estar dados en función del plan y no en el sentido contrario. Ante una realidad cambiante, esto exige una actualización permanente. Los organigramas son útiles para ilustrar diferentes estructuras "típicas" que, necesariamente deben ser analizadas con el auxilio de manuales, normas, procedimientos u otros instrumentos, para obtener una visión de la organización que corresponda a la realidad.

Lineal primaria horizontal: Organigrama por funciones

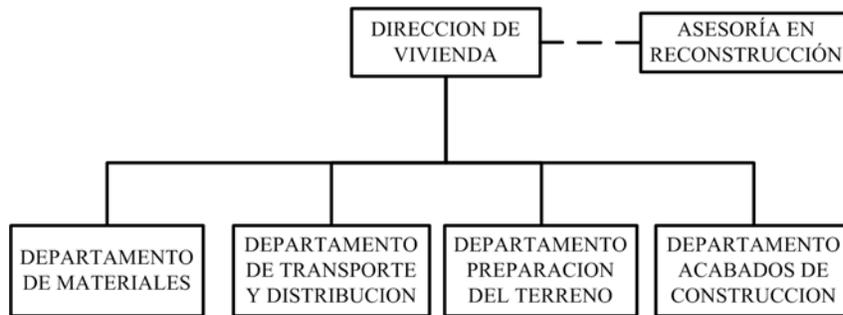


⁵⁵ FRANKLIN ENRIQUE. Organización de empresas. McGrawHill. 2001

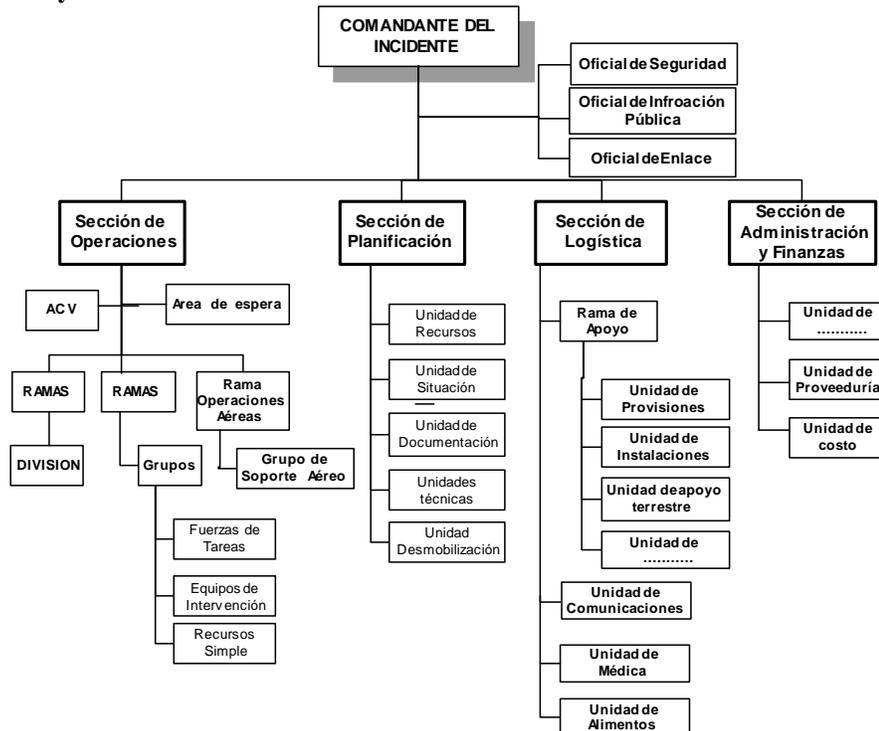
Lineal primaria vertical: Organigrama por áreas geográficas



Lineal y grupo asesor (staff): El asesor no tiene mando



Lineal funcional y modular



Manuales administrativos:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, funciones, entre otros), así como las instrucciones y lineamientos que consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. Para este curso usaremos los manuales de funciones y de procesos.

Manual de funciones: descripción de misión, funciones y relaciones de las unidades de trabajo y de las obligaciones de sus integrantes.

Se describe la autoridad y responsabilidad para cada una de las funciones o cargos, estableciendo además, de quién depende el cargo y quiénes dependen de él, para qué y hasta qué límites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

Esta necesaria herramienta que es el Manual de Funciones, tiene sus desventajas. Algunas de ellas son: la necesidad de actualizarlos permanentemente; la limitación a la creatividad de empleados y operarios especializados en una función.

Modelo de Manual de Funciones**Nivel superior**

Dirección Nacional de Emergencias

Dependencia: directa de la Unidad Ministro, a la que reportará con la frecuencia que ésta disponga.

Misión: Impulsar y conducir el desarrollo de las actividades de su competencia, asignadas por Ley 142/2005, dentro de las políticas generales y particulares que fije el Ministerio.

Funciones:

1. Planificar medidas y acciones para la prevención, mitigación, preparación, alerta, respuesta, rehabilitación y reconstrucción, correspondientes a emergencias y desastres.
2. Coordinar acciones con las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, relacionadas con la administración para desastres.
3. Promover y apoyar el desarrollo de instituciones similares en los Departamentos y municipios de todo el país.
4. Brindar la ayuda que, en caso de desastre declarado, soliciten los Departamentos y Municipios bajo lo dispuesto en el Decreto Reglamentario 2589/2005.
5. Complementar, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el envío de la ayuda que el Gobierno Nacional disponga para otros países en situaciones de desastre, según las atribuciones conferidas por la Ley 142/2005.
6. Asesorar al Ministerio en los temas de su competencia.

Nivel operativo

Auxiliar de enfermería

Dependencia: directa de la Jefatura de Sección Enfermería, a la que reportará diariamente en el turno que le corresponda.

Misión: Asistir al personal superior, enfermera diplomada y médico, en el cuidado y tratamiento diario de pacientes ambulatorios e internados.

Actividades:

1. Transportar, orientar y escoltar pacientes.
2. Ayudar a calmar y tranquilizar a los pacientes.
3. Ayudar a servir los alimentos.
4. Tratar cortaduras y heridas menores.
5. Medir y registrar signos vitales.

En este nivel, conviene que de cada función o actividad se describan las tareas, los pasos y las normas.

Auxiliar de enfermería

- Actividad 5: Medir y registrar signos vitales.
 - a. Tarea 5.1.: Medir temperatura oral.
 - i. Paso 1: Desinfectar el termómetro:
 1. Norma: en alcohol etílico al 70%; 5 minutos; antes de usarse deberá marcar 37 grados centígrados o menos.
 - ii. Paso 2: colocar el termómetro debajo de la lengua del paciente.
 1. Norma: durante 3 minutos.
 - iii. Paso 3: Retirar el termómetro y leer la temperatura.
 1. Norma: Margen aceptable 0.2 grados en más o en menos.

El manual de funciones se puede especificar aún más en el manual por cargos, el cual debe contener los siguientes elementos:

- Identificación del empleo
 - Denominación
 - Nivel
 - Código
 - Numero de empleos
 - Jefe inmediato
- I. Relación de dependencia
 - Nivel
 - Area
- II. Misión
- III. Descripción de funciones
- IV. Requisitos mínimos
- V. Competencias laborales

Manual de procesos: descripción de los procesos⁵⁶, procedimientos e interacciones de la entidad, en donde se identifican los proveedores, el proceso y los usuarios o clientes de los mismos, entre otros elementos. Debe contener: cadena de valor (mapa de procesos de la organización), objetivos, áreas de aplicación, políticas, conceptos, responsables, caracterizaciones de los procesos, procedimientos, formularios o impresos, diagramas de flujo, y glosario.

Esta metodología de organizar una entidad esta basada en la definición de un sistema de gestión basado en procesos. Es fundamental iniciar con los Procesos Estratégicos de valor agregado (de dirección y misionales), con el fin de optimizar los flujos del trabajo y la productividad; posteriormente se iniciaría con los procesos no estratégicos y que no agregan valor al accionar de la Empresa, como lo son los procesos de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos que permiten conocer el actuar de la Empresa y de valor agregado por que hacen que el cliente sienta que se esta satisfaciendo su necesidad y esta dispuesto a usar el servicio o producto. El concepto de gestión por procesos se fundamenta en el ciclo **PHVA** o método Deming, cuyo nombre original es ciclo Shewhart – Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Y se define como⁵⁷:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. ¿cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo? ¿qué cambios podrían ser deseables? Estudie el proceso.
- Hacer: implementar los procesos. Consiga datos que sean fácilmente asequibles, mediante los cuales se podrían contestar las preguntas presentadas en el paso 1.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Observe los efectos producidos.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Estudie los resultados

Aspectos importantes

El uso de manuales administrativos encierra algunos aspectos dignos de ser tenidos en cuenta. Si bien los manuales describen lo "qué" debe hacerse y "cómo" debe hacerse, con frecuencia se abusa de los mismos y pasan a ser restrictivos. La frase "eso no es de mi competencia" es, con frecuencia, el resultado de una excesiva normatización.

En determinadas ocasiones debe mantenerse rigidez en aspectos de seguridad pública, contabilidad, procedimientos médicos e industriales, que requieren un comportamiento preciso. También en aquellas tareas desagradables pero que indefectiblemente no deben ser evadidas.

Los Manuales deben elaborarse en base a necesidades; no para personas sino para puestos, con un sentido de guía que facilite la ejecución de los trabajos y los procesos de integración del personal.

Ambiente

Medio físico y clima general en el que las personas desempeñan su trabajo.

⁵⁶ Proceso: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor agregado (ISO 9000-2000)

⁵⁷ WALTON MARY. Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma. 1988.

- **Medio Físico:** ubicación, equipos, máquinas, ventilación, herramientas, suministros, escritorios, iluminación, descanso, confort.
- **Actitud y clima general:** actitudes de compañerismo, de solidaridad, de esfuerzo por lograr el bien común, de apoyo.

Persona

De la sigla **TRAP**, que se ha elegido para recordar los principales componentes de la organización, han sido desarrollados Trabajo, Relaciones y Ambiente. La letra **P** (de TRAP) es para recordar un elemento fundamental y el único creativo de los que constituyen el sistema: las Personas.

La relación armónica entre el trabajo y las características personales de quienes lo realizan, le dan a la organización su carácter particular y distintivo.

Modelo de jerarquía de las necesidades

Las personas muestran un grupo de necesidades que pueden jerarquizarse de acuerdo a las siguientes suposiciones:

- Una vez satisfecha una necesidad se reduce su importancia como motivador. Pero apenas se satisface una necesidad emerge otra.
- La red de necesidades de la mayoría de las personas es compleja, lo que afecta el comportamiento: La necesidad domina hasta ser satisfecha.
- Se deben satisfacer primero las necesidades de nivel inferior antes que las de nivel más alto se activen con más fuerza para impulsar comportamiento. Esto no quiere decir que si las de nivel inferior no están satisfechas, una persona no pueda satisfacer las de nivel superior, estas son las que más motivan.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto que las de nivel bajo.

Este modelo se basa en los niveles culturales de EEUU, el orden de la jerarquía varía de una cultura a otra, siendo totalmente diferente en países como Japón y Grecia. También difiere se acuerdo al trabajo que se desarrolla, la edad, los antecedentes y el tamaño de la compañía.

Necesidades por deficiencia	Fisiológicas	Alimento, agua, aire y vivienda. Si los empleados están motivados por estas necesidades sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan, aceptan cualquier trabajo por dinero.
	De seguridad	Estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad. Las personas motivadas por esta necesidad valoran su emplea como una defensa contra la pérdida de satisfacción de necesidades básicas. No se estimula la innovación ni se recompensa el hecho de correr riesgos.
	De afiliación	Amor, amistad y sensación de pertenencia. Las personas valoran el trabajo como oportunidad para reconocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas
Necesidades en crecimiento	De estima	Sentimiento de logro personal y valor propio y/o reconocimiento o respeto de los demás, que se les considere competentes y capaces. Se les motiva gratificándoles por sus servicios.
	De realización personal	Cumplimiento de los deseos propios, se aceptan a sí mismas y a los demás, incrementan su necesidad de solucionar problemas. Se les motiva permitiéndoles diseñar labores, dándoles asignaciones especiales, etc.

6. DIRECCIÓN

Dispuesta la estructura organizativa para implementar el plan, programa o proyecto, se deberán impulsar las actividades, motivando, orientando y coordinando a quienes tengan la responsabilidad de llevarlas a cabo. Es decir, se deberá cumplir la función administrativa conocida como Dirección.

Con el objeto de visualizar con claridad los contenidos de esta fase, se han agrupado en siete componentes:

- Autoridad
- Responsabilidad
- Delegación de funciones
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación

Autoridad

Poder de tomar decisiones y hacerlas cumplir.

Henri Fayol la define como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Existen diversas formas de autoridad. Aquí se agruparán según su origen.

- **Otorgada por normas**
 - Propiedad, Ley o posición
 - El propietario de un bien es el que decide cómo, cuándo y quién lo usará.
 - Ley dispone quién detenta la autoridad. Ej. Ley de Acefalía; fija el orden de sucesión presidencial.
 - La **posición** de la persona, dentro de la organización, le confiere la autoridad necesaria para cumplir con las obligaciones inherentes a su cargo. Ej. Jefe de División.
- **Otorgada por consentimiento**
 - La base de la autoridad está en quienes la confieren, sin mediar norma o documento alguno.
 - En este caso es la aceptación de las órdenes, por quien debe cumplirlas, la que reconoce autoridad en quien las emite.
 - **Emergencia:** La que una persona o grupo confiere a quien asume la responsabilidad de enfrentar una situación no prevista o eventual.
 - **Técnica:** La que se reconoce a una persona por la vastedad y solidez con que maneja ciertos conocimientos y habilidades. Por Competencia: Autoridad conferida a quien ha demostrado competencia a través de logros exitosos en el manejo de problemas o situaciones similares pasadas.

Mandar: acto de integrar los esfuerzos de miembros del grupo de modo que, al cumplir las tareas asignadas, satisfagan los objetivos individuales y del grupo.

La autoridad es, en síntesis, el derecho de exigir conductas a otros.

Responsabilidad

Obligación y compromiso de cumplir, de la mejor forma posible, las tareas asignadas y de dar cuenta de ello.

La responsabilidad es un componente inseparable de la autoridad. No se concibe autoridad sin responsabilidad.

Delegación de funciones

Asignación de funciones propias del administrador, que éste hace a otra persona.

En cualquier institución, por pequeña que sea, puede darse la circunstancia de que un administrador no pueda ocuparse de alguna de sus funciones; ello obliga a delegar autoridad a otro, a fin de que cumpla dicha función.

El delegado tiene el poder de decidir sobre aspectos relacionados con esa función específica (autoridad) y asume la correspondiente responsabilidad. El delegante mantiene la autoridad y la responsabilidad final sobre lo que ha delegado.

Algunos administradores se resisten a delegar, tratan de hacerlo todo personalmente y, de esa manera, debilitan la organización.

Motivos para delegar

El administrador puede tener las siguientes razones:

- Carga de trabajo (cantidad y complejidad que afectan el alcance de control)
- Necesidad de tiempo para otras tareas en las que su intervención personal es imprescindible.
- Aprovechar la capacidad del personal y procurar su crecimiento.
- Necesidad de capacitar.

Requisitos para delegar

- **Admitir la necesidad**

El administrador debe confiar en que la delegación de funciones le acarreará beneficios, lo ayudará a desarrollar un eficaz esfuerzo de grupo, le facilitará multiplicar sus esfuerzos, beneficiará a los subordinados y facultará a éstos para aportar el máximo de su capacidad.

- **Decidir qué tipo de función delegar**

Es posible preparar una lista, de modo que las funciones a delegar queden predeterminadas. Esto vincula la delegación con el planeamiento y la hace parte de la modalidad administrativa seguida.

- **Elegir cuidadosamente al delegado**

La función debe ser proporcionada a una persona escogida. Debe ser alguien capaz de tener éxito. Se dará oportunidad a aquellas personas que no están desarrollando todas sus aptitudes.

- **Ayudar al delegado**

Ayudarlo, pero sin decidir por él. Como norma general, si el delegado solicita ayuda hay que concedérsela, pero hacerle su trabajo niega los beneficios de la delegación. El delegante debe ponerse a disposición del delegado, estimularlo y formularle preguntas destinadas a explorar y descubrir posibles soluciones.

- **Establecer un sistema de control de la delegación**

Los delegantes deben mantenerse informados para tener conocimiento de lo que está ocurriendo y ubicarse en una posición apta para aplicar medidas correctivas, si fueran necesarias. Para disponer de esa información, podrá recurrirse a informes escritos, auditorías o reuniones periódicas.

La delegación de funciones cobra especial importancia en el **Sistema de Comando de Incidentes (SCI)**.

Cuando un primer respondedor llega al lugar donde se ha producido un evento y asume el mando pasa a ser el **Comandante del Incidente (CI)**. Además de la función de comando asume otras siete funciones que son características del sistema.

A medida que los recursos (personal; vehículos de transporte, de extinción de incendio y escaleras, con sus correspondientes operadores) se van sumando, se le dificultan al CI las comunicaciones con los equipos de trabajo.

Para mantener el control de las acciones, el CI va delegando funciones. Las de Seguridad, Información pública y Enlace quedarán, cada una a cargo de una persona.

A medida que aumenta el número de unidades subordinadas, delega la función de conducir operaciones en un Jefe de Operaciones y, según necesite, hace lo propio con Planificación, Logística y Administración/Finanzas, manteniéndose hasta aquí el carácter funcional de la estructura.

Toma de decisiones

Elección e implementación de un curso de acción para resolver un problema.

La teoría de la decisión o el estudio de la toma de decisiones no es función exclusiva de la administración ni de una evaluación del rol del administrador en las instituciones, sino un requisito universal de todo ser humano. Es actividad tan fundamental que corre el riesgo de ser dada por supuesta por los estudiantes de administración. Para tratar el tema, conviene distinguir entre dos tipos de decisiones según el ambiente en que se tomen:

- **Decisiones personales.** Comprende la amplia diversidad de decisiones que toda persona toma cada día. Nuestra selección de un comportamiento de entre un conjunto de opciones, para nosotros mismos o para miembros de nuestra familia, pertenece a este tipo. Qué estudiar, fijar día y hora para una cita, mirar un programa de televisión o acostarse temprano, son ejemplos de decisiones personales que cada estudiante universitario toma todos los días como cosa de rutina pero que pueden influir más allá del sistema inmediato para el cual fueron tomadas. Toda la familia de decisiones relativas a actividades de consumo influyen en las empresas cuyos productos compramos u optamos por no comprar.
- **Decisiones profesionales.** Toda persona dedicada a un empleo lucrativo tiene que ocuparse en actividades decisorias como parte del cargo que desempeña. El profesor universitario toma decisiones relativas a la naturaleza de los sistemas de enseñanza que imparte a sus estudiantes; los médicos diagnostican enfermedades y prescriben tratamientos; el hombre de ciencia formula hipótesis y escoge experimentos para ensayarlas; los dirigentes y entrenadores de equipos atléticos, los políticos, los plomeros y los ministros de la religión; en realidad, todos cuantos se desempeñan en empleos tienen que tomar decisiones como parte de su quehacer profesional. Se espera que los administradores sean decisores profesionales, pues su razón de ser es tomar decisiones.

Enfoques para la toma de decisiones

Pese a que la toma de decisiones fue siempre elemento fundamental de la dirección empresarial, y lo seguirá siendo, el análisis de la manera como un grupo representativo de administradores toma sus decisiones revelaría que la mayoría no sabe o no puede contestar la pregunta: “¿Cómo procede usted para tomar una decisión?”

Es probable que la mayoría de los administradores en la actualidad practique un enfoque informal basado sólidamente en su conocimiento de los sistemas sociales. Otros podrían realizar un enfoque más formal que suponga la aplicación de un análisis paso a paso de la situación, de acuerdo con un esquema predeterminado. Ambas orientaciones pueden describirse respectivamente como enfoque intuitivo y enfoque investigador. Para desenvolverse con el máximo de eficacia, el decisor debe adoptar un enfoque que reconozca e integre las fuerzas de los sistemas, enfoque que llamaremos profesional.

- **Intuitivo.** El enfoque intuitivo depende mucho de la experiencia que haya acumulado el decisor. La intuición se adquiere a través de la experiencia y la demostración, antes que por la investigación formal. El decisor que confía solo en la intuición funda sus juicios en cómo siente la situación y selecciona las alternativas sobre la base de corazonadas. El enfoque intuitivo presenta pues no pocos inconvenientes obvios.
 - Aprender por la experiencia suele tener carácter casual, sin orden ni concierto.
 - Pese a que experimentamos las experiencias, no hay garantía de que aprendamos de ellas.
 - Lo que aprendemos de la experiencia se halla necesariamente circunscrito por los límites de nuestra experiencia.
 - Las condiciones cambian y las experiencias pasadas podrían no ser buenos indicadores de condiciones presentes o futuras.
- **Investigación.** El enfoque investigador ha sido definido por Harry Roberts como “todo procedimiento relativamente sistemático, formal y consciente para elaborar y ensayar hipótesis acerca de la realidad o, en términos más actuales, para tomar decisiones”. Al igual que en el enfoque intuitivo, el investigador se funda en el razonamiento inductivo, pero enmarca la intuición en términos del método científico.
- **Profesional.** El decisor profesional debe adoptar un enfoque que comprenda los caracteres más deseables de los enfoques intuitivo e investigador. La intuición es un elemento esencial de la buena investigación, y la experiencia con un sistema de transformación es de importancia fundamental para conocer cómo el sistema acepta y reacciona a los estímulos proporcionados por la decisión. El enfoque que se basa en la investigación, por otra parte, obliga al decisor a evaluar con criterio crítico lo que se conoce y a explorar lo desconocido antes de apresurarse a tomar una

decisión fundada solo en la “percepción de la situación y en el púlpito”. El profesor Ralph C. Davis sintetiza la necesidad de una fusión de los dos enfoques en esta discusión del ejecutivo de formación profesional:

¿Qué acciones son necesarias para llegar a los objetivos propuestos; cuáles son las actitudes más convenientes para mantener un ritmo de trabajo; qué medios son los más aptos y eficientes; son algunas de las decisiones que periódicamente debe tomar un administrador?

¿Qué es un problema? Desviación o diferencia entre lo que es y lo que se desea o se necesita que sea; o entre lo que se conoce y lo que se necesita o se desea conocer. Es algo que actualmente no es satisfactorio. Es una situación indeseable que requiere un cambio de cómo la situación es en este momento a cómo el grupo quisiera que fuera.

Un problema bien presentado es un problema medio resuelto.” André Siegfried

El conocimiento, el pensamiento, la sensibilidad y la creatividad se asocian en el acto psíquico de plantear diferentes opciones y seleccionar la mejor, para emprender una acción.

Si bien deben evaluarse los posibles resultados de una decisión, se está tratando con situaciones futuras hasta cierto punto desconocidas, por lo tanto se trabaja con algún grado de incertidumbre. Este grado de incertidumbre será tanto menor, cuanto mayor sea el estudio de las variables personales, instrumentales, económicas y otras involucradas en la decisión.

Para que exista decisión deben considerarse dos o más opciones. La elección de una de ellas, debe basarse siempre en algún criterio, por ejemplo: una norma establecida; reducción de costos; ampliación de servicios; ahorro de tiempo; capacitación de personal. Cada opción se estudia en cuanto a los posibles resultados y se la evalúa en función de su conveniencia relativa al criterio adoptado.

Es decir que: una decisión es el resultado del proceso de elegir un curso de acción, entre varias formas de actuar, previamente formuladas.

Componentes a los problemas de decisión:

En casi todos los problemas de decisión encontramos los siguientes componentes:

- El decisor,
- El analista que modeliza el problema para ayudar al decisor,
- Factores controlables,
- Factores incontrolables,
- Los resultados posibles de la decisión,
- Las restricciones ambientales/estructurales,
- Las interacciones dinámicas entre estos componentes.

John Dewey, sostenía que el proceso de toma de decisiones, requería del decisor formular tres sencillas preguntas y contestarlas:

¿Cuál es el problema?

¿Cuáles son las alternativas?

¿Cuál es la mejor alternativa?

¿Cómo evitar tomar decisiones importantes?

- Pensar: Como dijo Henri Poincare, "Dude de todo o crea todo: son dos estrategias igualmente convenientes. Con cualquiera de ellas, eliminamos la necesidad de pensar por nosotros mismos".
- Tirar el ancla: Darle un peso desproporcionado a alguna información, en lugar de esperar lo más posible a tener toda la información.
- Ser consciente de los costos hundidos: Repita la misma decisión porque "ha invertido tanto en este abordaje (o en su trabajo actual) que no puede abandonarlo ni tomar otra decisión (o buscar una posición mejor)".

- Incapacidad de reflexionar sobre el problema: Algunos a veces se resisten a reflexionar antes de actuar, porque la reflexión les insume demasiado tiempo, demasiado trabajo y no saben demasiado sobre el problema/la oportunidad de decisión.
- Buscar pruebas confirmatorias: Busque la información que respalde la elección previa existente y descarte la que se oponga.
- Ser demasiado confiado: Esto lo hace sentir optimista y luego tomar decisiones de alto riesgo.
- Ser demasiado prudente: Ser excesivamente curioso durante tanto tiempo como para retrasar la decisión.
- Cargar a otro con la responsabilidad: Delegar a otro la responsabilidad de tomar la decisión. No tomar decisiones por uno mismo. Conseguir a alguien a quien culpar si las cosas no salen bien. Por ejemplo, si en la vida hay problemas, uno puede casarse. Recuerden que el tango se baila de a dos.
- Rendirse ante el fracaso: Creer que las elecciones que realizará están predestinadas y que seguramente fracasará (uno se acostumbra al fracaso). Opuesto al resultado del trabajo y el pensamiento continuos.
- Crear una comisión: Para tomar una decisión, intente crear una comisión, no necesariamente de expertos. De este modo, si todo sale bien, todos los miembros se sentirán orgullosos. Pero si todo sale mal, nadie es responsable. Los miembros dirían, "Yo no fui; fue la decisión de la comisión. Como puede verse, no pudimos llegar a una conclusión, por eso votamos". Ponerle un rostro a un grupo sin rostro, llamarlo "la comisión". La versión tecnológicamente avanzada de esta estrategia podría ser el sistema grupal de soporte de decisiones. Por supuesto, la comisión puede crearse en la forma correcta con los expertos correctos. Las comisiones se utilizan más para evadir culpas y responsabilidades. No veo nada positivo en tener responsables grupales de la toma de decisiones. Dejemos que una sola persona sea el decisor, que sea la responsable y la que deba rendir cuentas.
- Falsa descentralización: La descentralización podría ser cuando un gerente autoritario delega responsabilidades a un nuevo "director de..." para cada problema nuevo de decisión, pero sin delegar autoridad alguna.
- Mala definición del problema: Esto seguramente conduce a la solución equivocada. Cuando no se conoce el problema, cualquier solución es equivocada. Cuando se conoce el problema, la solución podría ser la correcta.
- Mala comprensión del problema: Esto ocurre, entre otras cosas, por subjetividad, análisis irracional, retraso o dilación, falta de sensibilidad y falta de enfoque.
- La complejidad confunde al decisor: Simplifique y hasta modifique el problema para convertirlo en algo para lo que tenga una solución estratégica.
- Racionalización para limitar los cursos de acción: Esta estrategia es muy popular. Aduñarse del mazo de naipes para hacer que una alternativa aparezca como claramente correcta y se eliminen todos los riesgos.
- Información: La información recopilada no es válida. Las decisiones por lo general se toman primero y luego se busca información para respaldar la solución, de lo contrario ocurre que gran parte de la información recopilada es irrelevante para la toma de decisiones.
- La decisión es sólo simbólica: Uno pelea mucho para conseguir una política y luego es indiferente a su implementación.
- El decisor tiene obligaciones: En algunos casos, los decisores actúan sin integridad para satisfacer algunas obligaciones personales importantes.
- Lo mejor es declinar responsabilidades: Estancarse o no hacer nada es otra posibilidad. Algunas personas lo hacen porque consideran que la solución estratégica correcta será finalmente obvia. Declinar todas las responsabilidades, o aún mejor, no hacer nada; es decir, status quo. Sin embargo, "no decidir es decidir". Un líder de negocios toma decisiones. Ya sean correctas o incorrectas, se toman, y son claras. Un líder débil obra con dilación y brinda señales falsas, dejando que los subordinados operen en diferentes direcciones.
- Ansiedades posteriores a la decisión: Cuanto más convenientes son las alternativas que se deben rechazar y cuanto más rápido deba tomarse la decisión, mayores serán las ansiedades (también conocidas como disonancia cognitiva). La mayoría de las personas acentúan el lado positivo de la decisión y niegan o ignoran el aspecto positivo de las alternativas rechazadas.
- Solución de un problema mediante la creación de otro: Con frecuencia, debido a las profundas frustraciones que trae aparejadas el enfrentar un problema difícil, uno puede desafortunadamente resolverlo mediante la creación de un

problema aún mayor. Esta estrategia pretende deshacerse de un problema actual con la lamentable consecuencia de crear uno nuevo.

Opciones para la Toma de Decisiones

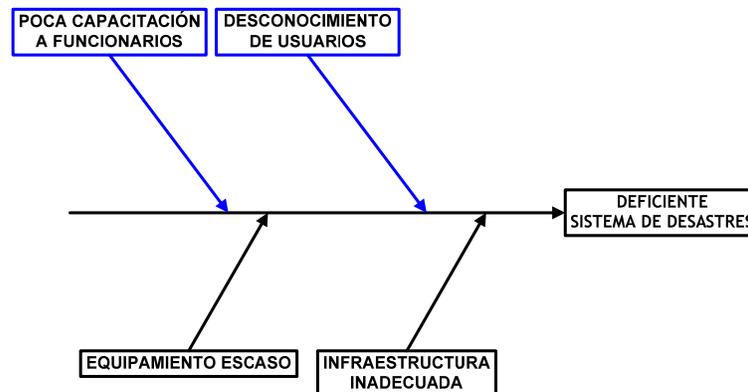
Se ha dicho que el método de toma de decisiones debe conocerse antes de que comience una reunión para resolver problemas o tomar decisiones. Pero, ¿cuáles son las opciones para la toma de decisiones?

- *Decidir y anunciar:* El líder/convocador toma una decisión y la anuncia a los individuos o al grupo.
Ejemplos: Reestructuración organizacional. Cuando se enfrenta una emergencia.
- *Buscar opiniones individuales y luego decidir:* El líder/convocador solicita opiniones de los miembros individualmente y luego toma una decisión.
Ejemplos: Obtener comentarios editoriales antes de publicar un documento. Decisión sobre una reorganización.
- *Buscar opiniones del grupo y luego decidir:* El líder/convocante cita una reunión de grupo para escuchar opiniones y luego toma una decisión.
Ejemplo: Una fuerza de tarea o grupo de estudio hace una recomendación para que los altos mandos tomen una decisión.
- *Consenso:* El líder y el grupo llegan a una decisión que todos entienden, pueden apoyar y están dispuestos a ejecutar. Esta opción requiere de una alternativa acordada desde el inicio en caso de que no se pueda llegar al consenso dentro del período de tiempo establecido.
Ejemplo: Un grupo de trabajo toma una decisión sobre los planes futuros del programa.
- *Delegar el consenso con limitaciones:* El líder/convocador delega la decisión a un grupo para que sea tomada por consenso y dentro de las limitaciones establecidas por el líder.
Ejemplo: El líder delega la decisión sobre cómo se debe reorganizar el espacio de oficina.

Pasos principales de la toma de decisiones

1. Identificación y definición del problema

La identificación del problema es el comienzo del proceso. Un hecho o fenómeno, que incluso puede ser el resultado de una decisión anterior, constituye una situación problema que perturba al decisor (persona o grupo que toma decisiones). El problema puede surgir en cualquiera de las funciones administrativas. Una vez identificado, el problema debe definirse. Un problema bien definido es un problema casi resuelto, se pueden usar relaciones de causa-efecto, análisis de necesidades, identificación de vulnerabilidades, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), estudios de tendencias, e información previa, como herramientas de apoyo a la definición del problema. Un ejemplo de un diagrama de causa efecto (espina de pescado) es:



Es bueno que el administrador dedique parte de su tiempo a la investigación de problemas que necesitan solución.

Identificado un problema, o situación problema, debe definirse. Se tendrá especial cuidado para evitar definir síntomas como si fueran el problema. Ejemplos: el aumento de la temperatura corporal por encima de lo normal o el dolor, son

síntomas que pueden deberse a diversas causas. Atribuir la baja productividad de un grupo a la escasa motivación (síntoma), cuando en realidad, la causa es la falta de reconocimiento por la tarea que realizan.

Para llegar a una definición clara y concisa, se debe analizar el problema en cuanto a sus características, componentes y condiciones de la posible solución.

Características del problema

- Complejidad: según el grado de complejidad será el número de especializaciones para su manejo y la necesidad de descomponerlo en partes, para facilitar su análisis y la búsqueda de soluciones.
- Grado de actualidad: ¿Ha perdido actualidad? ¿El tiempo que demandará su solución, lo hará inactual?
- Periodicidad: ¿Nunca se lo observó antes? ¿Es repetitivo o habitual?
- Evolución en el tiempo: ¿Cuándo apareció? ¿Cuál fue su evolución? ¿Cuál es su estado actual? ¿Cómo evolucionará, si no se lo modifica?
- Ubicación espacial: ¿Dónde se desarrolla? Usar esquemas, planos u otros medios para precisar su ubicación.
- Magnitud y sentido de la desviación: ¿Cuán grande es la desviación, en más o en menos, que se estudia? Conviene tener información previa sobre valores normales para comparar.

Componentes del problema

- Decisor: Persona o grupo que toma la decisión, en relación al problema.
- Objetivo de la decisión: Estado o situación que se desea alcanzar. No necesariamente será diferente a la situación actual; puede que el objetivo sea mantener, sin cambios, la situación actual.
- Posibles cursos de acción: Examinarlos para tener noción del grado de dificultad que presenta la resolución del problema.
- Contexto en el cual se desarrolla el problema: Estados naturales no controlables por el decisor. Acciones de otras personas que producen efecto, directo o indirecto, sobre el problema.

Condiciones de la posible solución

- Políticas de la institución a la que pertenece el decisor.
- Áreas de responsabilidad del decisor.
- Nivel de autoridad que abarque todas las áreas.

2. Proposición de opciones de solución

Teniendo en cuenta el ambiente y las circunstancias en que se deberá tomar la decisión y cómo ésta los modificará, se propondrán y se discutirán opciones; para ello se puede utilizar la técnica de tormenta de ideas. Se acudirá a la información, los conocimientos y la experiencia de quienes deciden.

Esta es la fase en la que se desarrolla la búsqueda de cursos de acción, para obtener la situación deseada. Son fundamentales: el conocimiento científico, técnico y empírico, pero juegan un papel muy importante el ingenio, la imaginación y la creatividad. Esto puede intensificarse en sesiones grupales de tormenta de ideas.

El número de opciones que se obtengan estará limitado, únicamente, por el tiempo disponible para tomar la decisión y la importancia o gravedad de la misma. Cada una de ellas se examinará con respecto a la manera como operará, en relación con las características y componentes del problema. También se deberá tratar de visualizar los efectos del curso de acción por el cual se opte.

3. Seleccionar el curso de acción factible

Examinadas las opciones, se procederá a elegir la que aparezca más conveniente para lograr la situación deseada. Esta elección deberá seguir criterios previamente establecidos, que pueden basarse en:

- la experiencia del decisor;
- la experiencia de la institución;
- las normas de la institución;

- la investigación (bibliografía, laboratorio);
- la experimentación (prueba piloto).

4. Preparar un plan para aplicar el curso de acción elegido

Muchas buenas soluciones nunca se aplican, ni pasan del papel a la práctica. Los grupos deben desarrollar planes de acción claros sobre qué es lo que hay que hacer, quién va a hacer qué, en cuánto tiempo, etc. Los grupos pueden decidir delegar la responsabilidad de esto a unos cuantos individuos o voluntarios. El curso de acción debe ejecutarse comprendiendo:

- programación detallada con indicación precisa de recursos necesarios, cronograma y metas a alcanzar;
- comunicación a todas las personas, directa o indirectamente, involucradas;
- motivación de los operadores para conseguir una actitud favorable, con respecto al curso de acción elegido;
- dirección, supervisión, control y evaluación.

5. Implementar, evaluar todo y volver a comenzar –

A través de la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, se obtendrá la retroalimentación indispensable para tomar mejores decisiones en el futuro. Es importante hacer un buen monitoreo para poder seguir los avances e identificar errores y corregirlos. También es importante regresar y ver si la solución realmente resolvió el problema y documentar las lecciones aprendidas; se pueden realizar reuniones de seguimiento e informes.

Es importante aclarar los siguientes conceptos:

- Indecisión: parálisis del proceso de toma de decisiones. Se tiene conciencia del problema y no se avanza en el proceso de resolverlo; se conoce como parálisis por análisis.
- Decisión de actuar: (en algunas publicaciones decisión afirmativa): se elige determinado curso de acción.
- Decisión de no actuar: (en algunas publicaciones decisiones negativas): se opta por esperar sin actuar.

La palabra Decido, proveniente del latín, tiene dos significados, significa decidir y también caer. Es por eso que a las plantas a las que se les caen las hojas en otoño se las denomina deciduas. La palabra fall (otoño) era originalmente "leaf fall" (caída de las hojas) y se utilizaba en lugar de autumn (otoño) en el Siglo XV. La expresión "correr el riesgo" sugiere la importancia de ambos significados. La toma de decisiones equivocadas provoca el miedo a la caída.

“El bello arte de la decisión dirigente consiste en no decidir cuestiones que no sean en este momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no se puedan hacer efectivas y en no tomar las que hayan de ser adoptadas por otros”. Chester I. Barnard

Liderazgo

Patrón de comportamiento orientado a integrar esfuerzos e intereses personales e institucionales, en procura de un objetivo.

Componentes del liderazgo

▪ El líder

Es la persona que posee la habilidad para inducir a los seguidores a trabajar, con responsabilidad, bajo su conducción. Esta habilidad puede ser innata y manifestarse en forma espontánea, o adquirirse a través del estudio, la reflexión, el autocontrol, la experiencia y el entrenamiento.

Son deseables en el líder las cualidades que, para el administrador, se describen en el último capítulo de este material de referencia.

▪ El seguidor (o liderado)

El liderazgo se refiere a personas; sin seguidores no existe líder. Los seguidores tienen una importante influencia en el estilo de liderazgo. Este será diferente si se trata de operarios manuales o de profesionales dedicados a planificar. Según se ha visto, en dinámica de grupos, éste es un componente muy complejo. De la tríada de liderazgo, el componente *seguidor* es sumamente complejo, una persona líder en un grupo, podría ser rechazada por otro grupo.

Si el grupo siente una gran necesidad de concretar objetivos, sus miembros tienden a aceptar mejor la orientación del líder hacia la tarea. En otros casos, serán más sensibles acerca de si el superior se preocupa o no por el bienestar de sus subordinados.

▪ **La situación**

El mismo grupo, en la misma institución y con el mismo líder, se enfrentará con circunstancias diferentes y cambiantes. Esto obligará al líder y a sus seguidores a modificar comportamientos, variando las exigencias de los seguidores y el estilo de liderazgo.

Estilos de liderazgo

De rienda suelta (“laissez faire”)

El líder permite la actuación libre de sus seguidores. Sólo trata de mantener la dirección hacia el objetivo y de evitar el caos. Quiere hacer lo que el grupo quiere que se haga. Es el estilo que mejor permite el desarrollo de creatividad para la resolución de problemas.

Democrático (participativo)

Se informa correcta y suficientemente al grupo, se estimula su participación, se fomenta su espíritu de iniciativa y se respetan sus intereses y necesidades. Se apela al compromiso y a compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.

Autocrático

Basado en la autoridad formal, el líder decide y ordena. A veces es un hábil manipulador, que hace creer al grupo que participa en la decisión, o lo seduce con supuestos beneficios. Este estilo pretende que el seguidor obedezca fielmente, sin cuestionar la orden.

Situacional (alternante)

El líder adopta, según el caso, el comportamiento que considere más adecuado. En un caso permitirá total libertad y en otro tendrá una actitud autocrática. Ej.: una emergencia, en la que deberá ser autocrático para tomar una decisión no programada.

En síntesis, el líder debe tener

- seguidores, y ser capaz de conservarlos;
- destreza técnica: conocimientos y habilidades específicas del campo que maneja; y
- destrezas conceptuales: capacidad de visualizar, manejar y relacionar ideas.

Líder y Sistema de Comando de Incidentes (SCI)

Cabe aclarar aquí que en el SCI, se le llama Líder a personas que conducen ciertos grupos de trabajo pero, en estos casos, la autoridad ha sido conferida por la institución a la que pertenece el grupo.

“Los miembros del grupo necesitan al líder para guiarse con facilidad. El líder necesita gente con la cual trabajar y a la cual servir. Si unos y otros no reconocen la mutua necesidad de amarse y respetarse, unos y otros se perderán”.

Lao Tse

Motivación

Forma de lograr que cada persona cumpla su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo.

Un administrador deberá estar motivado a progresar y tener éxito, para poder motivar a quienes trabajan con él. Deberá conocer a esas personas; tener noción de sus necesidades y apetencias; emplear al máximo su capacidad para comprender comportamientos.

Motivar: Hallar una voluntad de hacer, de modo que la tarea se realice a través de la satisfacción de las necesidades del personal y de las exigencias de la institución.

Formas de motivación

- Enriquecimiento del cargo: Hacer que los deberes de la posición o cargo presenten las mejores posibilidades de creatividad, en un justo nivel de responsabilidad. Se relaciona con la importancia del contenido del cargo.

Enriquecerlo deliberadamente para incorporarle una mayor responsabilidad, espectro de tareas y desafío en relación con las necesidades propias del titular en ese cargo, tendrá un efecto motivador.

- **Rotación de cargos:** El pasaje periódico por diferentes tareas, puede minimizar la declinación motivacional provocada por la rutina. Facilita además, el hallazgo de tareas en las que las personas producen más y mejor, porque les brindan mayores satisfacciones. Este método de motivación está adquiriendo popularidad. Pasar periódicamente al empleado de una actividad a otra, ayuda a minimizar el hastío y el desapego de la tarea. En la especificación del cometido, se debería incluir una mezcla de tareas a fin de que el desarrollo del trabajador y la satisfacción de sus necesidades personales sean posibles y alentadoras.
- **Administración por objetivos:** En este enfoque, el encargado de una acción participa no sólo en la determinación de los objetivos personales, sino también en el modo en que se alcanzarán. Aquí la persona pone su voluntad al servicio de los resultados. La práctica de permitir al trabajador participar no sólo en la determinación de los propios objetivos personales, sino también en el modo de cómo se llevarán a cabo, todo con la aprobación final del superior, comporta enormes cualidades motivadoras. Por ese enfoque, el empleado pone su voluntad al servicio de los resultados y no de las actividades, de las fuerzas y no de las falencias, del manejo inteligente y no de la improvisación.
- **Participación:** Una de las mejores formas de motivar a un trabajador, es permitirle participar y considerar sus aportes para la toma de decisiones. Se colma así una necesidad: la de sentirse importante, al ser partícipe de los éxitos de la institución. La mejor manera de lograr la contribución del trabajador a los objetivos de la empresa es admitir su participación. Que la persona sepa que sus ideas ayudan a conformar la decisión finalmente tomada y se dé cuenta de que el propio aporte es efectivo. Cuando hay participación, el deseo de la persona de sentirse importante y contribuir al progreso es reconocido por la superioridad y utilizado provechosamente. Los mejores resultados se evidencian cuando el trabajador: se concientiza en cuanto a los objetivos buscados, posee los conocimientos adecuados para manejar el problema presente y se le acuerda el tiempo que pudiere necesitar para analizar el problema en sus limitaciones y ramificaciones importantes.
- **Reconocimiento:** Las personas tienen, en general, la necesidad de ser aceptadas en un grupo y ocupar una posición en el mismo. Aspiran a que los demás miembros den importancia a sus contribuciones. Necesitan el reconocimiento de sus semejantes y de sus líderes. En general la gente necesita ser aceptada como miembro de un grupo y siente deseos de tener una posición. Las personas aspiran a que se dé importancia a su presencia, sus realizaciones y contribuciones. La motivación alcanza su valor máximo cuando ese reconocimiento proviene de quienes pertenecen al mismo grupo de trabajo u otro afín. Además, la persona objeto del reconocimiento debe saber por qué y debe sentir que lo merece.
- **Crecimiento:** Todo el que trabaja necesita desarrollar su potencial, asumir responsabilidades de más alto nivel, ser ascendido. Crear y mantener un ambiente de trabajo donde prosperen el empuje y el ansia de crecimiento, es otra forma de motivación. El deseo de desarrollarse y progresar existe en todos los empleados en diversos grados. Estos deseos se materializan en la necesidad de realizar las potencialidades propias y en la aspiración de ser ascendido. El directivo progresista trata de satisfacer estas necesidades, creando y manteniendo un ambiente de trabajo en donde prosperen el empuje y el crecimiento.
- **Realización:** La meta que se establezca, para la actividad de un trabajador, debe ser alcanzable. Concluida la labor, el resultado de la evaluación se le comunicará de inmediato, poniendo especial énfasis en la realización. La tarea debe tener sentido y ser valiosa a los ojos de la persona, quien debe recibir la evaluación inmediata una vez concluida su labor. El énfasis que se ponga en la realización resultará eficaz para satisfacer necesidades tales como el deseo de ejecutar un trabajo interesante y que ese trabajo sea útil.
- **Responsabilidad:** Un claro ejemplo de motivar mediante la utilización adecuada de la responsabilidad, es acceder al deseo del personal de que se le asignen funciones específicas y de ser juzgados por su cumplimiento. Cuando la responsabilidad no está determinada específicamente, muchos individuos dejarán que los demás terminen el trabajo, pensando que a ellos no les corresponde hacerlo. Todo empleado necesita conocer claramente sus obligaciones. Esto le ayuda a realizar el trabajo que él sabe que debe hacer. El deseo del personal de que se le asignen tareas específicas y de ser juzgado por su cumplimiento, es un claro ejemplo de la motivación lograda mediante una utilización adecuada de la responsabilidad.
- **Retribución:** Toda tarea debe ser justamente retribuida. La retribución, además de permitir a quien la recibe satisfacer necesidades imposterables, es un importante medio de motivación.

Cualquiera de estas formas, si es mal utilizada, puede tener un efecto contrario

Comunicación

La comunicación es un medio imprescindible para la administración. Todo administrador debe desarrollar y perfeccionar su capacidad de comunicarse. Es el proceso de efectuar un intercambio de entendimiento entre dos o más personas.

Para que exista comunicación, deben intervenir como mínimo dos personas entre las que, a través de un canal, se transmite un mensaje codificado. Uno habla, escribe o gesticula y el otro escucha, lee o mira. Uno emite y el otro recibe, emitiendo una respuesta, a la que deberá ser sensible el que originó el mensaje. El hecho de que alguien haya escuchado o leído un mensaje y acusado recibo del mismo, no significa que haya habido comunicación.

La comunicación se realiza para influir sobre el comportamiento. Este comportamiento se regirá por la interpretación que, del mensaje, haya hecho el receptor.

Formas de comunicación:

Según el sentido:

- ascendente: originada en el subordinado;
- descendente: originada en el superior;
- horizontal: entre pares.

Según normas:

- formal: basada en la estructura formal;
- informal: no prevista en la estructura formal.

Según los símbolos (código)

- hablada;
- no hablada: gestual (corporal);
- gráfica (escritura, dibujos).

Tipos de comunicación:

Comunicación	Formas	Receptores
Interna	Sensibilización por múltiples métodos	Personal de la empresa
Externa	Mecenazgo Campañas de información Seminarios Informes Eco balances Folletos, boletines y notas	Internos Clientes Clientes Clientes Internos y externos Clientes

Barreras para la comunicación:

- Defectos físicos (mudez, sordera, ceguera, etc.)
- Idioma (códigos desconocidos)
- Conflictos (defecto emocional)
- Mala elección de canal o medio
- Mala utilización del canal o medio elegido
- Ausencia de canal o medio idóneo
- Normas inadecuadas

Comunicación en situaciones críticas⁵⁸

Para atender las actuaciones en casos de crisis, la organización debe tener planificada la forma de actuar. La imagen de la empresa depende de la forma como se actué en crisis. Cuando sucede un accidente, que provoca una situación crítica, inmediatamente empiezan a actuar los medios de información, y lo primero que ocurre es que ponen en duda la capacidad de gestión de la empresa en lo que se refiere a riesgos. Se crea una imagen que provoca un impacto negativo,

⁵⁸ LOBO JUAN C. Guía para comunicaciones integrales. 2001.

tanto a nivel interno como externo, la opinión pública sospecha. La comunicación adecuada tratará de encauzar la información y de cortar la dinámica anterior e intentar mitigar y atenuar los efectos.

Se deben buscar las relaciones de confianza y tranquilizar a los habitantes de los sectores vecinos o de las áreas afectadas; esto se logra si se tiene una imagen positiva previa al accidente, así es mucho más fácil superar la situación de crisis.

Una vez termina la crisis la empresa debe informar de las acciones tomadas para resolver el problema, asegurando que no volverá a ocurrir; por otra parte deben mostrar su agradecimiento a todas aquellas personas, instituciones y empresas que colaboraron en la resolución de la crisis. Se deben poner en marcha inmediatamente operaciones de relaciones públicas para recuperar la imagen. En las acciones que se emprendan también se deben incluir los medios locales y regionales. Al finalizar el proceso es necesario establecer un balance de la forma de actuar y si es necesario incluir los cambios necesarios.

Principios a tener en cuenta en la comunicación durante la situación crítica

- La empresa debe anunciar cuanto antes el accidente, pues si no lo hacen, posteriormente pueden ser acusados de encubrimiento.
- No deben esperar Nunca a que la información de la existencia del problema llegue al personal y al público por otras vías, pues esto ejerce una labor negativa contra la imagen, y cuesta después recuperarla.
- La información que se suministre a los medios de comunicación debe muy clara y deberá dar y demostrar sensación de transparencia, sin ocultaciones.
- La información debe darse con prioridad a las familias de las víctimas.
- La información que se emita debe reflejar el sentido de responsabilidad de la empresa, debiendo participar los directivos en alguna conferencia de prensa y conceder alguna entrevista.
- La información que se emita debe demostrar la competencia de la empresa, y su capacidad y eficacia al hacer frente al problema de forma adecuada.
- Deben tenerse previstas conferencias de prensa y la entrega de comunicados de prensa.
- Debe mantenerse una coordinación y una coherencia total entre la información interna y la externa, pues si no, la credibilidad puede desaparecer muy rápidamente.

Información

Es pertinente describir brevemente los tipos de información que puede ser requerida para las organizaciones.

- **Información de Apoyo:** Es la que mantiene informados a los gestores o administradores en relación con situaciones actuales o niveles de logros.
- **Información de Situación:** mantiene a los administradores al tanto de los problemas presentes y de las crisis, así como de los avances reportados con el fin de aprovechar las oportunidades que pudiesen perderse de no actuar con celeridad.
- **Información de Advertencia:** Señala que está ocurriendo cambios, ya sea en la forma de oportunidades que se presentan, o bien sea problemas que de presentarse en el futuro afectarían el éxito de la organización. Estas son las llamadas alertas tempranas.
- **Información de Planeación:** describe los principales programas o desarrollos que deben iniciarse en un futuro. Incluye las hipótesis en las cuales se basan los planes o desarrollos anticipados, esenciales para la realización de los planes establecidos.
- **Información de Operaciones Internas:** Indicadores claves sobre el desempeño de las personas y de la organización.
- **Información difundida en el exterior:** Información que los directores y ejecutivos desean transmitir a los socios, la población o los medios de comunicación.

Es ahora importante determinar los atributos de la información tomando en cuenta que constituye conocimientos relevantes que permiten reducir la incertidumbre y respaldar el proceso de toma de decisiones. Estos atributos o características tienen significado en la medida en que corresponden a las necesidades y expectativas de los usuarios.

Pueden señalarse los más importantes atributos o características de la información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado de como realmente es.
- **Forma:** Es la estructura real de la información, incluye dimensiones de cuantificación, nivel de agregación y medios de representación. Contiene información de carácter cuantitativo y cualitativo.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se la requiere, reúne o produce, su generación depende de las necesidades de los usuarios.
- **Extensión:** Determinada por el uso y las necesidades, su campo de acción está definido por el alcance de la información y el interés específico.
- **Origen:** Establece las fuentes de información más precisas.
- **Temporalidad:** Se trata de la orientación en el tiempo, puede estarlo hacia el pasado, los sucesos actuales o hacia las actividades y sucesos futuros.
- **Relevancia:** Es relevante en la medida en que se muestre necesaria para una situación particular.
- **Completitud:** Este atributo establece que la información debe ser completa para proporcionar al usuario todo lo que necesita saber acerca de una situación particular.
- **Oportunidad:** Se requiere su disponibilidad en el momento que se la necesita evitando su Desactualización a causa de retrasos.

Coordinación

Armonización y sincronización de esfuerzos, individuales y de grupos, para el logro de un objetivo común.

El administrador en su papel de orientador y conductor, debe cuidar la armonía de las relaciones individuales y de grupos. De allí la necesidad de que conozca elementos básicos de dinámica grupal, que han sido vistos en la lección de Reuniones de Trabajo.

Tales conocimientos más el de los componentes: autoridad, responsabilidad, delegación de funciones, toma de decisiones, liderazgo, motivación y comunicación, comprenden el bagaje indispensable para poder coordinar y cumplir la fase administrativa que se define a continuación.

La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización. Empezarían a buscar sus intereses especiales, a menudo a costo de las metas más generales de la organización

La forma como los empleados perciben la organización y su papel dentro de ella, así como la manera como los individuos se relacionan entre sí, llamado diferenciación, puede complicar la función de coordinación. Existen cuatro tipos de diferenciación:

- la propia apreciación de los objetivos de la organización y como lograrlos
- diferentes orientaciones en el tiempo
- las prácticas interpersonales
- diferencias en la formalidad

Enfoques para alcanzar una coordinación efectiva:

Técnicas básicas de administración:

- Cadena de mando, que especifica las relaciones entre entidades e individuos.
- Conjunto de reglas y procesos
- Coordinación de planes

Aumento del potencial de la coordinación:

- Sistema de información vertical, es el medio por el cual los datos se transmiten hacia arriba y hacia abajo en los niveles de la organización.

- Relaciones laterales, atraviesan la cadena de mando y de ese modo permiten intercambiar información y tomar decisiones en el nivel donde realmente se encuentran. Comités y grupos especiales de trabajo son parte de este enfoque.
- Rol de enlace, a través de este los empleados entienden las necesidades de su unidad, así como las responsabilidades y preocupaciones de otras unidades.
- Funciones de integración, cuando una acción abarca varios departamentos exige la coordinación y atención constantes por parte de una persona fuera de estos.
- Funciones de enlace administrativo, este enlace tiene autoridad formal sobre las unidades.

Calculo⁵⁹ del número de relaciones⁶⁰:

$$r = n (2^{n-1} + n - 1)$$

En donde r es la cantidad de relaciones establecidas y n la cantidad de cargos relacionados.

Ejemplo: con directores (6), r = 222

Tipo de relaciones: directas individuales, directas entre grupos y cruzadas.

Métodos de implantación (ejecución):

En aplicación de los componentes de la Dirección, se desarrolla la implementación de los planes que han sido establecidos y organizados; se pueden considerar los siguientes, los cuales estarán sujetos a la decisión del administrador como el mejor para aplicar a su actual realidad o una posible combinación de los mismos, estos son:

- Método instantáneo: si las medidas son relativamente sencillas, no involucran un número excesivo de unidades organizacionales y no implica un gran volumen de funciones, este es el más recomendado.
- Método del proyecto piloto: consiste en realizar un ensayo con los resultados del estudio en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir efectos.
- Método de implantación en paralelo: esta técnica efectúa modificaciones y ajustes sin crear problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.
- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas: consiste en seleccionar parte o pequeñas porciones del mismo e implantarlas procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- Combinación de métodos: Consiste en la aplicación de más de un método.

Dirección

Fase del proceso administrativo que determina la autoridad y la responsabilidad para impulsar y coordinar las actividades de individuos y de grupos, orientándolas hacia el logro de los objetivos de la institución.

⁵⁹ Teoría de Graicunas, que indica que a medida que al aumentar los órganos en la estructura en progresión aritmética, el número de relaciones se incrementa exponencialmente.

⁶⁰ FRANKLIN ENRIQUE. Organización de empresas. Ed. McGrawHill. 2001

7. CONTROL

“No se puede controlar lo que no se mide y, por ende, no se puede gerenciar lo que no se controla. Drucker.⁶¹”

Relación entre Planificación y Control

Existe una estrecha relación entre la fase de planificación y la de control. Como se dijo anteriormente la planificación da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para alcanzarlos, haciendo que:

- la institución consiga y dedique los recursos físicos, humanos y económicos que se requieren;
- los miembros de la organización realicen las actividades acordes con los objetivos y procedimientos escogidos;
- el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y evaluado (comparado con estándares cuantitativo y cualitativos), para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Se deduce entonces que el control no puede existir si no hay planificación y que debe ser tenido en cuenta como parte fundamental de éste. La relación entre ambos se observa claramente, dado que el control consiste en la regulación de las actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

Definimos control como la comparación del desarrollo real del proceso administrativo con estándares preestablecidos, detección y evaluación de las desviaciones y aplicación de las acciones correctivas necesarias.

He aquí la relación, dado que el Control consiste en regular las actividades de acuerdo con los requisitos de los planes.

Pasos básicos del Control

Establecer estándares: elegir criterios y métodos para medir el desempeño. Este paso se cumple en la fase de planificación.

- Criterios: costo; tiempo; cantidad; calidad.
- Métodos: monitoreo; supervisión; auditoría; evaluación final.

Evaluar: comparar el desarrollo, desempeño o producto real con los estándares. Se cumple en el momento que se considere necesario.

Intervenir: aplicar acciones destinadas a corregir desviaciones. Se hace cuando surgen diferencias con los estándares establecidos. Pueden ser, entre otras:

- modificar las actividades para que los resultados sean los señalados en el plan;
- modificar la calidad y cantidad de los recursos destinados;
- reevaluar el sistema de control, a fin de asegurarse de que es adecuado para el plan y sus objetivos;
- revisar y, en algunos casos, reelaborar todo el plan, programa o proyecto.

Aspectos más frecuentemente sometidos a control

- resultados obtenidos/resultados esperados.
- métodos o estrategias utilizados para lograr los resultados esperados.
- posibilidad o factibilidad de logro de los objetivos a través de las metas alcanzadas.

Instrumentos

Se especifican en las fases de planificación y organización, y sirven para verificar si la marcha de las actividades y sus resultados están acordes con lo previsto en el plan.

De los instrumentos disponibles, se presentan aquí los siguientes:

⁶¹ Serna Humberto. Índices de Gestión. 3R Editores. 2001

- Descripciones de trabajo
- Cronograma cuantificado
- Presupuesto

Descripciones de trabajo: ya definidas como “expresión escrita de lo que debe ser desarrollado”. Están compuestas por:

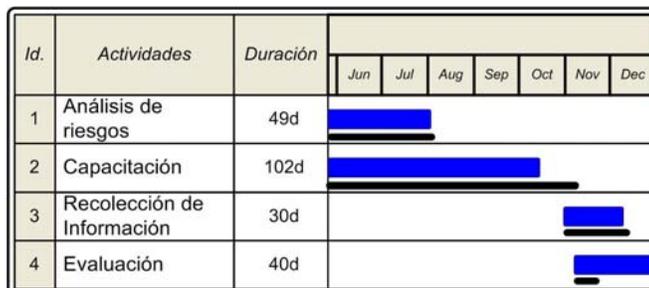
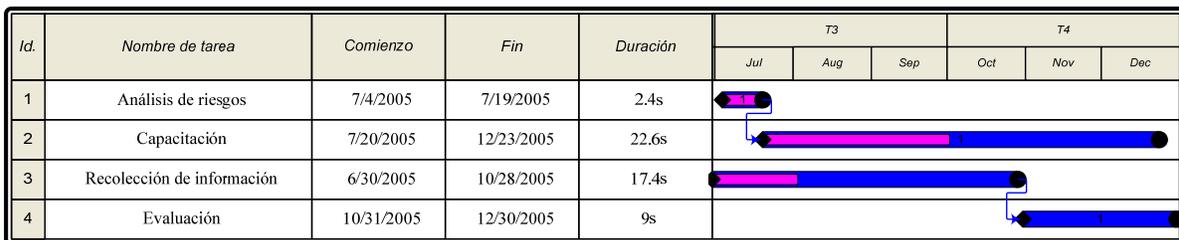
- Descripción general
- Actividades
- Tareas
- Pasos de cada tarea
- Normas

En otras palabras, predeterminan las actividades, responsabilidades y autoridad del encargado del trabajo. Especifican en detalle qué debe hacerse, cómo debe hacerse y bajo qué estándar o norma.

Cronograma cuantificado: Las actividades pueden presentarse en tablas y distintos tipos de diagramas. Esta presentación gráfica es una forma útil de visualizar la relación entre actividades y el tiempo necesario para completar cada operación, así como su avance. Es uno de los modelos más conocidos y utilizados en planificación, reporte y control de proyectos. Esta técnica permite seguir gráficamente la marcha de las actividades de un plan, programa o proyecto.

Las actividades de un plan o proyecto pueden ser presentadas en forma de tablas, gráficas, y diagramas. Esta presentación gráfica es una forma útil de visualizar la relación entre las actividades y el tiempo necesario para completar cada operación.

La elaboración de los diagramas puede ser una actividad compartida entre un jefe y sus subordinados, permitiendo así un beneficio mayor, ya que la participación del personal aumenta la precisión y la viabilidad del diagrama. La dedicación del personal al plan de acción es altamente estimulada. Una de las herramientas es el **Diagrama de barras o Gantt**, ideado por Henry L. Gantt, que se ilustra a continuación:



Actividad programada
 Estado de avance

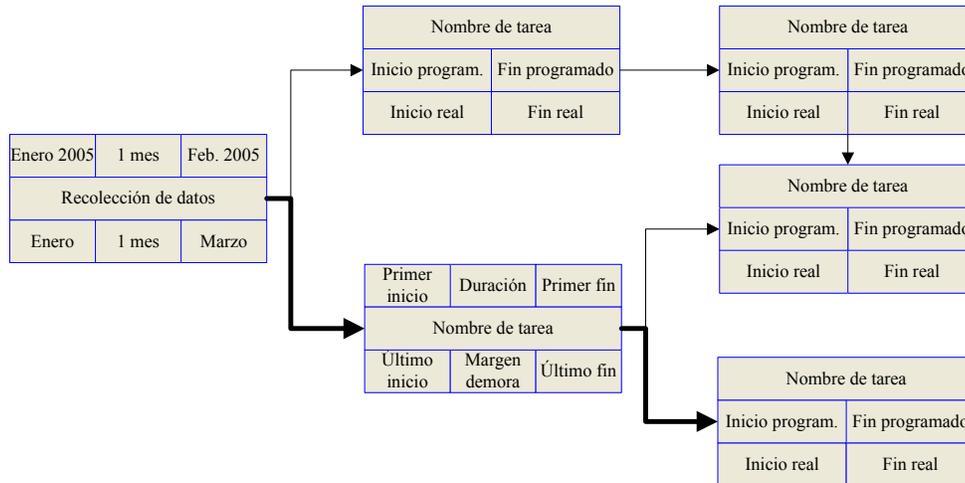
Las barras indican las actividades y su longitud el tiempo estimado para su ejecución. La línea (interna o debajo) de cada actividad indica el tiempo real en el que se cumplieron o su estado de avance.

Esta técnica representa gráficamente los avances de un proyecto conforme al tiempo en el cual debe ser ejecutado. Los diagramas de Gantt son excelentes representaciones gráficas para calendarizar la ejecución de varias actividades de un

proyecto. Son empleados como modelos sencillos y fáciles de entender para comunicar información a todos los ni-veles o para la administración del proyecto y supervisión.

En cuanto a control, de tiempo en este caso, el trazado de la línea inferior permite monitorear el progreso en cada actividad y al final, evaluar el tiempo empleado para su ejecución total. Estos datos permitirán hacer las correcciones necesarias y serán de gran utilidad para futuras programaciones.

Otra herramienta usada es el **diagrama de PERT** (Program Evaluation, and Review Technique), que se ilustra a continuación:



Básicamente es una red con la descripción gráfica del trabajo necesario, esta compuesta por las actividades, el tiempo para terminarla y la secuencia para terminar las actividades, la línea mas gruesa indica la trayectoria más crítica para el desarrollo del plan.

Presupuesto: Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período determinado de tiempo, calculados los recursos necesarios y valorizados, se dispondrán los porcentajes de ejecución de dicho presupuesto relacionado con tiempo, con actividad terminada, o con otra referencia que mejor convenga para el control. El control de presupuesto es el proceso de descubrir lo que se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondientes del presupuesto, para aprobar lo logrado o remediar las diferencias.

Las diferencias en porcentaje de ejecución motivarán la búsqueda de las causas (mayores gastos; cálculo erróneo por exceso o por defecto u otra) y la intervención (aplicación de las medidas correctivas). Sirven para controlar las actividades de una institución. El seguimiento de su ejecución relacionada con actividades y tiempo, lo transforma en una muy útil herramienta de control.

Un presupuesto bien planeado armoniza la estrategia de organización con su estructura, sus miembros y las tareas que deben ejecutarse. Un ejemplo de un presupuesto es la siguiente tabla.

PROYECTO: GESTIÓN DE RIESGOS - CAMPAÑA DE EDUCACIÓN

ITEMS	FASES			TOTAL	%
	I	II	III		
A. COSTOS DE PERSONAL OPERATIVO	\$ 5,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 20,000,000.00	46%
B. COSTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 1,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 4,000,000.00	9%
C. COSTOS DE INFRAESTRUCTURA	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 6,000,000.00	14%
D. GASTOS DE MATERIALES Y LOGISTICA	\$ 5,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 7,000,000.00	16%
D. COSTOS LEGALES E IMPUESTOS	\$ 500,000.00	\$ 6,000,000.00	\$ 200,000.00	\$ 6,700,000.00	15%
VALOR DEL PROYECTO	\$ 13,500,000.00	\$ 21,000,000.00	\$ 9,200,000.00	\$ 43,700,000.00	100%

Tipos de control

Control preliminar o inicial

Implica la definición de cursos de acción, recursos para llegar al objetivo y el instrumento de medida.

Es el control previo al inicio de las actividades. Desde el punto de vista sistémico, es el control de Entrada (ambiente, materiales, energía). Los recursos humanos deben cubrir los requerimientos del trabajo. Los materiales deben estar en cantidad suficiente, satisfacer niveles aceptables de calidad y estar disponibles en el lugar y momento adecuados. El

equipo debe estar en condiciones de ser utilizado sin inconvenientes. Los recursos financieros deben estar disponibles en cantidad y oportunidad, según las necesidades.

Control continuo

Se ejerce durante toda la operación o proceso; puede realizarse mediante la supervisión que permita una corrección oportuna.

Examina las operaciones sobre la marcha para asegurar que las metas están siendo cumplidas. El medio principal para implementar el control continuo es la actividad directiva o supervisora del administrador.

En el lugar de los hechos, los directores, administradores o supervisores determinan si el trabajo del personal está procediendo de la manera definida por las políticas, planes y procesos. Los estándares que guían las actividades sobre la marcha, se derivan de las descripciones de trabajo y de las políticas definidas en la planificación.

Seguimiento

- Se realiza durante la etapa de ejecución del proyecto
- Procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución del proyecto
- Permite identificar logros y debilidades
- Permite hacer recomendaciones para tomar medidas correctivas
- Es un proceso continuo

Objetivos del seguimiento:

- Asegurar cumplimiento de la ejecución de conformidad con el rumbo: C4 (cantidad, calidad, costo, cronología)
- Asegurar capacidad de ejecución.

El seguimiento exige:

- Verificar sistemáticamente lo realizado versus lo programado
- Corregir oportunamente para evitar desvíos y recuperar capacidad de ejecución
- Reprogramar para mantener metas originales o mejorarlas

Control final

Se ejerce al terminar el proceso u operación; evaluación del impacto de una acción, de la calidad de un producto, del tiempo empleado para lograr un objetivo, del grado de ejecución del presupuesto.

Es el control de Salida. Este tipo de control compara los resultados reales con los esperados en relación con los objetivos. Examina resultados históricos para orientar acciones futuras. En gestión de riesgos los métodos usados incluyen análisis costo-beneficio, auditoría, control de calidad, evaluación de desempeño y estimación del impacto.

Se enfoca sobre los resultados finales. La acción correctiva está dirigida ya sea al mejoramiento del proceso de adquisición de recursos, o a la modificación de operaciones futuras. Este tipo de control examina resultados históricos para orientar acciones futuras. Los métodos empleados en el manejo de desastres incluyen análisis costo-beneficio, auditoría, control de calidad, evaluación del desempeño y estimación del impacto.

Evaluación

- Valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficacia, los procesos, los resultados (efectos-impactos) de un proyecto.
- Ocurre durante todo el ciclo del proyecto (incluso posterior a su terminación)
- ¿Está funcionando el proyecto en vista de los resultados?
- Es periódica
- Formativa, sumativa

El control puede ejercerse en cualquiera de las etapas de un proceso u operación. Puede brindar al controlado no sólo la oportunidad de corregir errores sino también la de perfeccionarse. Permite además mejorar procesos para elevar la calidad y la eficiencia.

8. CARACTERÍSTICAS IDEALES DE UN ADMINISTRADOR EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS⁶²

El desarrollo de este tema está basado en el documento titulado “Guía para el Manejo Efectivo de Desastres”, en el que se plantean algunas características importantes de un administrador para desastres.

Características

Inspiración y motivación

“El ingenio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración.

Thomas Edison

Para llevar a una comunidad renuente, preocupada por problemas inmediatos, hacia una posición responsable de búsqueda a largo plazo de logros que mejoren los niveles de protección y seguridad, se necesita movilizar toda la capacidad y el ingenio.

Lo mismo se requiere para mantener una fuerza eficaz de trabajo, a partir de un equipo que está sometido a estrés, agotado, deprimido o desesperanzado.

La obligación del administrador se extiende a los damnificados, a quienes debe infundirles esperanzas, conservando su credibilidad.

Fe y confianza

El trabajo en situaciones de desastre, como en fases previas, exige confiar en otras personas, grupos o instituciones. Esto no significa actuar “a ciegas”. Habrá que agudizar los sentidos y conocer a las personas para saber en quién confiar, para qué y con qué nivel de responsabilidad.

Ello facilita la delegación, haciendo que ésta se haga sin interferencias ni demoras burocráticas.

Es justo y necesario el reconocimiento de la labor bien hecha y el hacérselo saber a quien la ha cumplido. Además, esto redundará en beneficios individuales y del grupo al incrementar la motivación.

Bondad, respeto y compasión

“Haz a los demás lo que tú quieres que hagan contigo”.

Jesucristo

Una de las mayores gratificaciones que las personas pueden disfrutar, es la que proviene de cumplir con bondad sus obligaciones para con los demás. Es importante respetar a los semejantes, sus posiciones y maneras de pensar, comprender sus debilidades y necesidades tanto físicas como emocionales. El riesgo de cometer errores y equivocaciones es común a todos.

El reconocimiento del propio error, el admitirlo y, si cabe, presentar las debidas excusas; la consideración y la crítica constructiva ante la equivocación ajena, son todas actitudes deseables en el administrador.

Imparcialidad y equidad

A pesar de las circunstancias, que pueden ser de conflicto, se debe mantener claridad sobre prioridades y urgencias. Comunidades e individuos enfrentados a un desastre, demandan atención; esa atención debe darse en tiempo, calidad y cantidad, según las verdaderas necesidades y urgencias. No pesarán para la decisión razones de amistad, partidismo o energía en el reclamo. Se les brindará asistencia inmediata y mayor a quienes más urgencia y necesidad tengan.

Integridad, honestidad y confiabilidad

El manejo de los recursos humanos, materiales y económicos, requiere extremo cuidado.

Todos los miembros del equipo de trabajo, incluido el administrador, deben estar comprometidos de una manera decidida en la labor que realizan. Por esta razón, es necesario que reciban estímulo y motivación con un adecuado

⁶² Del Centro de Manejo de Desastres del Politécnico de Oxford

reconocimiento profesional y económico que los haga sentir bien y realiza-dos. De esta manera, no habrá lugar ni oportunidad para acciones deshonestas.

La integridad, es el fundamento de toda una gama de funciones, tareas y procedimientos administrativos. La razón básica por la cual los administradores introducen sistemas de monitoreo o de evaluación, se debe a la necesidad de que el manejo de los recursos se realice de la forma más eficiente posible.

Un administrador sin tales estándares éticos, jamás se preocuparía por efectuar operaciones tan tediosas que en algunas oportunidades causan molestias y significan trabajo adicional y que, en otras, hacen quedar mal a todo el equipo operativo.

Sentido de responsabilidad y cumplimiento

Una persona que cumple sus obligaciones con responsabilidad, no sólo lo hace de la mejor manera posible sino que toma compromiso con lo que hace y reconoce la necesidad de rendir cuentas de sus acciones.

Así lo hará ante quienes son oficialmente responsables (Jefe de Departamento, Junta Directiva, Agencia Gubernamental u otra).

Los administradores observarán esta conducta y procurarán que todas las personas del equipo se reporten, como es debido para evitar actuaciones independientes que pueden generar desorden y anarquía.

Valor, confianza y persistencia

“La muerte, la pena y el dolor serán nuestros compañeros de viaje; la austeridad nuestro atuendo, la constancia y el valor nuestro único escudo, tenemos que estar unidos, tenemos que mantenernos firmes, tenemos que ser inflexibles”

Winston Churchill

El administrador para desastres se enfrenta a menudo con la necesidad de tomar decisiones graves y urgentes, que no siempre son del agrado de todos. Valor para tomarlas, confianza en los resultados y persistencia ante las críticas y los reclamos de quienes anteponen intereses personales a los comunitarios, son indispensables para actuar con eficiencia.

Sin embargo, habrá de cuidarse de caer en la confianza excesiva de la testarudez.

Adaptabilidad y flexibilidad

Se puede contar con un plan que brinde un sinnúmero de decisiones programadas, una organización bien estructurada y ajustadas normas; pero en ocasiones habrá que modificar, sobre la marcha, actitudes y procedimientos.

La adaptabilidad consiste en saber reconocer esto y practicarlo, sin aferrarse con terquedad a conductas y procedimientos predeterminados. Es la flexibilidad para adaptarse lo que facilita el éxito en la resolución de situaciones imprevisibles. Se la debe considerar una conducta madura e inteligente y no una debilidad.

Creatividad e imaginación

La creatividad se demuestra a menudo en la toma de decisiones, al adoptar un *método lateral* para la propuesta de opciones. Es decir, al mirar el problema desde un ángulo diferente, puede llegarse a la solución por un camino inusual, a veces más corto o más fácil de transitar. Dejar volar la imaginación es indispensable para tener creatividad. Se necesita que haya confianza entre los miembros del equipo para no tener temor al ridículo al arriesgarse a proponer y tomar una decisión.

Demuestra inteligencia y habilidad el administrador que resuelve viejos problemas con nuevas fórmulas y problemas nuevos con fórmulas originales.

El primer paso es cuestionar el razonamiento tradicional y las creencias convencionales.

Paciencia y serenidad

“La paciencia es algo que uno admira en el conductor que está detrás de uno y desprecia en el que va adelante.”

McLeary

A partir de un alerta la situación puede ser turbulenta y muchas veces caótica. Mantener firme el timón requiere estabilidad física y emocional, calma que permita pensar y actuar eficazmente.

De las múltiples maneras de mantener la paciencia y la serenidad en una crisis, se mencionan las cuatro siguientes:

1. Seguir un plan y no prescindir de las técnicas administrativas normales

Los oficiales que trabajan en una emergencia encontrarán de gran utilidad canalizar sus esfuerzos dentro de un plan de preparación y conocer bien su papel dentro del plan, especialmente si lo han ensayado en entrenamientos y ejercicios de simulacro. Estar preparado infunde confianza; la falta de preparación causa tensión.

Al seguir el plan de preparación, es importante no suspender la secuencia de procedimientos administrativos normales y subdividir las tareas en partes manejables:

- recolección de información;
- ponderación de los posibles cursos de acción;
- discusión con aquellos en cuyas ideas se puede confiar;
- toma de decisiones claras;
- obtener retroalimentación sobre las decisiones tomadas.

En resumen, seguir el plan (sin ser su esclavo) de manera altamente metódica, ponderando acciones y estableciendo su orden de prioridad, revisando constantemente los progresos e introduciendo cambios a medida que sean necesarios.

2. Delegar y trabajar con todos

Mientras algunos miembros del equipo están atendiendo necesidades de las víctimas, otros estarán recogiendo información sobre daños y recursos, otros estarán manejando el evento siguiendo el plan y otros estarán revisando ese plan a la luz de la nueva experiencia.

En este tipo de estructura delegada, la definición de funciones debe ser muy clara, para reducir tensiones debidas a sobrecarga de trabajo y a exceso de responsabilidades.

La tensión en estos casos puede llegar a mermar la efectividad de un individuo hasta el punto de parálisis total, al enfrentarlo con una tarea enorme que involucra elementos humanos inquietantes, perturbadores y penosos.

Es prudente el evitar trabajar solo y consultar al equipo regularmente.

3. Evitar distracciones provenientes de todos los sectores

Las requisitorias de la prensa oral, escrita, televisiva y cinematográfica; las llamadas o entrevistas de personajes artísticos, políticos e influyentes varios; son moneda corriente en situaciones de desastre. Estas tareas no esenciales distraen la atención de los equipos de más alto rango y de mayor responsabilidad; esto debe evitarse delegando su atención en personas que no estén directamente relacionadas con decisiones vitales.

4. Recortar la burocracia

Las técnicas administrativas que demandan mucho tiempo, tales como comunicaciones escritas a colegas, visados y otros trámites prescindibles, deben evitarse en beneficio de la rapidez y eficacia de la respuesta en casos de desastre.

El manejo contable de caja puede simplificarse dándoles a los operadores de campo una suma fija para afrontar pequeños gastos. Se logra mayor agilidad sin perder control sobre gastos en gasolina, comidas y otros insumos.

La meta será reducir la burocracia a su mínima expresión.

Conviene practicar estas actitudes en los ejercicios de simulación y simulacros e incorporarlas al plan.

Cuidado de la salud personal

“Haga lo posible por tratar su cuerpo como un amigo, no como un enemigo”.

Richard Foster

Uno de los fenómenos que suelen producirse durante el trabajo en desastres, es la pérdida de la noción de tiempo. Otro la ausencia de hambre y sueño.

El administrador debe estar atento y evitar el “Heroísmo de Desastres”. Semanas de 80 a 90 horas de trabajo, sin comer a horarios regulares, sin descanso, sin contacto con la familia, suelen convertirse en un mecanismo de defensa para poder soportar la crisis. Sin embargo, este mismo mecanismo convertirá al administrador en una víctima más.

Esta es una poderosa razón que obliga a conocer las fortalezas y debilidades propias. Para lograrlo es necesario a veces recurrir a familiares, colegas y amigos.

Conocer las debilidades permitirá prever que sean compensadas por otro u otros miembros del equipo, a través de una correcta delegación de funciones.

Así como se trata de proteger la salud y la vida de los damnificados, se debe proteger y cuidar la salud física y mental de los miembros del equipo, incluyendo al líder.

Bajo condiciones tensionantes, el cuidado de la salud personal es clave, sobre todo en cuanto a:

- manejo cuidadoso del tiempo;
- mantenimiento de una dieta balanceada;
- abstención o consumo moderado de bebidas alcohólicas;
- abstención o consumo moderado de tabaco;
- ejercicio regular;
- intervalos adecuados de descanso y de sueño;
- tiempo compartido con la familia; y
- administración de la operación, evitando sobrecargar el trabajo de cualquiera de los miembros del equipo.

Sentido del humor

El sentido del humor, utilizado con juicio puede contribuir a mitigar una situación muy difícil, pero cuando se lo utiliza insensiblemente, tiene un poder destructor infinito.

Desde una perspectiva positiva puede ayudar a que un individuo reconozca el lado cómico de una situación, por más desesperante que ésta sea.

El humor puede aliviar cargas agobiantes, unir gente desanimada y liberar tensión nerviosa acumulada.

Puede ayudar a que las personas no caigan en el error de tomarse a sí mismos excesivamente en serio. Esto por el gran poder correctivo que el humor tiene frente a la pomposidad y a la jerga e hipocresía burocráticas.

El potencial negativo del humor mal utilizado, se evidencia cuando trivializa una situación importante; cuando causa más angustia a quienes están sufriendo. Reírse de uno mismo puede ser sentido del humor; reírse a costa de otro, puede generar no solo incomodidad sino también dolor.

Receptividad, capacidad de aprendizaje y sencillez

Las personas capaces y sencillas tienen suficiente confianza en sí mismas, lo que les permite ser sinceras sin temor a parecer débiles, ignorantes o tontas al pedir ayuda.

Quieren aprender en todas las situaciones y estar abiertas a nuevos conocimientos, percepciones e ideas frescas.

Piden la crítica y, aunque no les guste, la aceptan y buscan la manera de utilizarla para mejorar su trabajo y sus relaciones con los demás.

No proporciona ningún beneficio la sofisticación y la pedantería de los especialistas que, entretenidos en demostrar y transmitir su sabiduría, no escuchan a nadie más que a sí mismos.

Quienes son receptivos y están dispuestos a aprender, tienen una mente inquisitiva que acepta nuevos retos a pesar de los riesgos inherentes. Buscan nuevas oportunidades de aprender del contacto con otros en cursos y trabajos.

Los administradores dispuestos a aprender estimulan a aquellos con quienes trabajan y buscan promover programas de capacitación para los miembros del equipo.

Las personas sencillas y sinceras son directas en su trato con los demás. Evitan hacer críticas de las fallas de otros a través de intermediarios. Cualquier crítica la comunican directamente y en privado y esperan el mismo trato con ellas. Poseen una de las más excepcionales cualidades humanas: se preocupan por el progreso y el enaltecimiento de otros. Se deleitan trabajando para el bien común.

Están siempre alerta para prevenir el desperdicio, la vanidad y el egoísmo competitivo que busca el ascenso propio a nivel individual, departamental o institucional, por encima de los demás.

Será sumamente difícil, sino imposible, hallar quien reúna absolutamente todas estas características. Sin embargo, se encontrarán personas que presenten algunas de ellas. Por lo tanto, será conveniente buscar estas cualidades al momento

de incorporar personal y atribuirles el peso que tienen, frente a requisitos tales como diplomas, calificaciones, experiencia y otros.

Al formar equipos en los que se complementen las cualidades de sus integrantes, será el grupo el que luzca las características que se describen como ideales.

El administrador deberá cultivar conciente-mente estas cualidades en su desempeño diario y se encargará de resaltar su aprecio por las mismas cuando las observe en miembros de su equipo.

Tanto en las reuniones de trabajo cuanto en las actividades de capacitación, deberá incluir la discusión sobre cualidades, actitudes y valores.

“El liderazgo transformador es un liderazgo dinámico en el sentido de que los líderes se lanzan a establecer una relación con sus seguidores, quienes se sienten ennoblecidos por su participación en dicha relación. Debido a esto, a menudo se vuelven más activos, convirtiéndose de esta manera en nuevos elementos de liderazgo”.

MacGregor Burns

Definición del Administrador en el campo de la gestión de riesgos

Persona que posee la capacidad, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones en cualquiera de las áreas y componentes de la gestión de riesgos.

Habilidades

Existen tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo:

- **Habilidad técnica:** consiste en utilizar los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas a través de su instrucción, experiencia y educación.
- **Habilidad humana:** consiste en la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- **Habilidad conceptual:** consiste en la habilidad para comprender complejidades de la organización y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización.

GLOSARIO

Estas definiciones han sido elaboradas específicamente para el Curso, a fin de unificar conceptos para facilitar la comprensión de las presentaciones.

PALABRA	SIGNIFICADO
ACTIVIDAD	Describe la acción directa de un plan; responde a la pregunta: ¿qué se hace? Dícese también de la primera división del trabajo. Es la unidad de planificación mínima, con el máximo grado de concreción y especificidad, teniendo como referencia el proyecto.
ADMINISTRACIÓN	(Del lat. administratĭo, -ōnis). f. Acción y efecto de administrar Componente del sistema social constituido por la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades de una institución o grupo, para alcanzar sus objetivos, utilizando los recursos dispuestos para ello (definición usada en este curso). La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es aquél que presta un servicio a otro. Su tarea actual es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.
ADMINISTRADOR EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	Persona que posee la capacidad, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones en cualquiera de las áreas y componentes de la gestión de riesgos.
ADMINISTRADOR, RA.	(Del lat. administrātor, -ōris). adj. Que administra
ADMINISTRAR	(Del lat. administrāre). tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes
ALARMA	Aviso o señal que se da para que se sigan instrucciones específicas debido a la presencia real o inminente de un evento adverso.
ALERTA	Estado declarado con el fin de tomar precauciones específicas, debido a la probable y cercana ocurrencia de un evento adverso.
AMENAZA	Factor externo al sujeto, objeto o sistema expuesto, representado por la potencial ocurrencia de un suceso de origen natural o generado por la actividad humana, que puede manifestarse en un lugar específico, con una intensidad y duración determinadas.
ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	Proceso para determinar el valor arriesgado y la susceptibilidad de los bienes expuestos a una amenaza específica.
AUTORIDAD	Poder de tomar decisiones y hacerlas cumplir.

CAPACITACIÓN PARA DESASTRES	Estrategias específicas utilizadas en la formación de administradores para desastres y expertos en cada una de las fases.
COMUNICACIÓN	Es el proceso de efectuar un intercambio de entendimiento entre dos o más personas.
CONTROL	Comparación del desarrollo real del proceso administrativo con estándares preestablecidos, detección y medición de las desviaciones y aplicación de las acciones correctivas necesarias.
COORDINACIÓN	Armonización y sincronización de esfuerzos, individuales y de grupos, para el logro de un objetivo común.
CREENCIA	Una afirmación acerca de lo que consideramos verdadero sobre algo o alguien, en la que se tiene confianza y se fía.
DAMNIFICADO	Persona que ha sufrido daños en su integridad física o psíquica, en sus bienes o servicios, individuales o colectivos.
DAÑO	Alteración o pérdida causada por un evento. Los daños representan un impacto directo (en personas, ambiente, activos, recursos físicos, propiedades).
DECLARACIÓN DE DESASTRE	Manifestación oficial de las autoridades de una jurisdicción político-administrativa ante la necesidad de una acción extraordinaria.
DELEGACIÓN DE FUNCIONES	Asignación de funciones propias del administrador, que éste hace a otra persona.
DEPARTAMENTALIZACIÓN	Agrupamiento de las actividades que mejor contribuye al logro de los objetivos de la institución y de las unidades individuales.
DESARROLLO	Aumento acumulativo y durable de cantidad y calidad de bienes, servicios y recursos de una comunidad, unido a cambios sociales, tendiente a mantener y mejorar la seguridad y la calidad de la vida humana sin comprometer los recursos de las generaciones futuras.
DESARROLLO	Aumento acumulativo y durable de cantidad y calidad de bienes, servicios y recursos de una comunidad, unido a cambios sociales, tendiente a mantener y mejorar la seguridad y la calidad de la vida humana, sin comprometer los recursos de las generaciones futuras.
DESASTRE	Alteraciones en las personas, los bienes, los servicios y el ambiente, causadas por un suceso natural o generado por la actividad humana, que exceden la capacidad de respuesta de la comunidad afectada.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Expresión escrita de la labor que debe ser desarrollada.
DINÁMICA DE GRUPO	Sistema de fuerzas que mantiene el equilibrio del conjunto, su comportamiento en el medio en que desenvuelve su acción, su forma de reaccionar frente a estímulos externos o internos, sugerencias o cambios.
DIRECCIÓN	Fase del proceso administrativo que determina la autoridad y la responsabilidad para impulsar y coordinar las actividades de individuos y de grupos, orientándolas hacia el logro de los objetivos de la institución.
DIVISIÓN DEL TRABAJO	Distribución de actividades a individuos específicos con la asignación de la responsabilidad de cumplirlas.
EFFECTOS INDIRECTOS	Los derivados de los efectos directos.
EFFECTOS DIRECTOS	Los que mantienen relación de causalidad directa con el evento.

EJERCICIO DE SIMULACIÓN	Actuación en grupo, en la que se representan varios roles para la toma de decisiones ante una situación imitada de la realidad.
EMERGENCIA	Evento adverso que puede ser resuelto con los recursos que la comunidad posee.
EQUIPO	Es un sistema humano participativo en el cual cada uno de sus miembros tiene funciones específicas que son interdependientes y convergen y están orientadas hacia lograr las actividades de interés común
ESTRATEGIAS	Son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa.
ESTRATEGIA	Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Medio a través del cual logramos el objetivo. Una estrategia abarca un amplio espectro de actividades, desde asignación de recursos hasta operaciones simples. Implica además un patrón uniforme de decisiones, que tiende a la concentración de esfuerzos para conseguir el mayor impacto posible.
ESTRUCTURA	Serie de relaciones establecidas para ubicar y orientar al personal en la función de ejecutar un trabajo dentro de normas fijadas por los objetivos de la institución.
EVALUACIÓN DEL RIESGO	Resultado de relacionar la amenaza y la vulnerabilidad de lo expuesto a ella, a fin de determinar las consecuencias sociales y económicas del evento probable.
EVENTO ADVERSO	Alteraciones en las personas, los bienes, los servicios y el ambiente, causadas por un suceso natural o generado por la actividad humana.
FACTOR DE RIESGO	Característica o circunstancia que contribuye a que se presente un daño.
FILOSOFÍA	Las razones o el razonamiento, así como la intuición subyacente o en apoyo de las creencias.
GESTIÓN DE RIESGOS	Componente del sistema social constituido por un proceso eficiente de planificación, organización, dirección y control dirigido al análisis y la reducción de riesgos, el manejo de eventos adversos y la recuperación ante los ya ocurridos.
GRUPO	Conjunto de personas que se hallan en mutuo contacto e interacción y tienen conciencia de cierto sujeto, objeto o circunstancia común de importancia.
IMPACTO	el conjunto de efectos negativos, socioeconómicos y ambientales, como consecuencia de la ocurrencia de un evento adverso en una sociedad y la relación entre daños y pérdidas con la capacidad de absorberlos. Socioeconómicos, se refiere tanto a personas como a sus bienes y sistemas de organización y desarrollo.

INCIDENTE	Suceso de causa natural o por actividad humana que requiere la acción de personal de servicios de emergencia para proteger vidas, bienes y ambiente.
INTERVENCIÓN	Acción destinada a modificar una circunstancia.
LÍDER	Persona que posee la habilidad para inducir a los seguidores a trabajar con responsabilidad en tareas conducidas por él/ella.
LIDERAZGO	Patrón de comportamiento orientado a integrar esfuerzos e intereses, personales e institucionales, en procura de un objetivo.
LOGROS	Establece el avance para llegar a la meta, es el blanco a donde apunta la entidad en un periodo de tiempo.
MAPA DE RIESGOS	Representación gráfica de la distribución espacial de los tipos y efectos que puede causar un evento, de una intensidad definida, de acuerdo con el grado de vulnerabilidad de los elementos que componen el medio expuesto.
META	Establece qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados, poseen diferentes jerarquías. Logro parcial cuantificado, que contribuye al resultado final fijado por el objetivo.
MITIGACIÓN	Resultado de una intervención dirigida a reducir riesgos.
MOTIVACIÓN	Forma de lograr que cada persona cumpla su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo.
OBJETIVO	Expresión de lo que se desea conseguir o el punto al que se quiere llegar.
OBJETIVO DE CAPACITACIÓN	Aptitud que se desea logre el participante al finalizar la capacitación.
OBJETIVO DE DESEMPEÑO	Conducta final que se desea demuestre el participante, mediante un ejercicio práctico o en su trabajo real.
OBJETIVOS	Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.
ORGANIGRAMA	Gráfico que indica los niveles de la organización, los nombres de las unidades de cada nivel, los títulos y las relaciones entre éstos.
ORGANIZACIÓN	Se define como la fase del proceso administrativo que establece el sistema de relaciones entre funciones, personas y factores físicos, para ordenar y dirigir los esfuerzos hacia los objetivos.
PÉRDIDAS	Constituyen el impacto indirecto (alteración en el flujo de recursos, ingresos no percibidos, gastos e inversiones no previstos mientras se recupera la situación).
PERDIDAS DIRECTAS	Valoración de los efectos adversos directos por causa de un desastre, como la pérdida de vidas, heridos, pérdida de bienes y servicios, disminución patrimonial y otras.
PERDIDAS INDIRECTAS	Valoración de los efectos adversos derivados de la pérdida directa, como los efectos en el comercio y la industria, la desmotivación de la inversión y otras.
PLAN	Es el marco de referencia que se basa en los objetivos, e incluye a los programas y proyectos que harán posible la consecución de los fines fijados. Expresión de objetivos y de los recursos, estrategias y actividades para lograrlos.
PLAN DE CONTINGENCIA	Componente del plan para emergencias y desastres que contiene los procedimientos para la pronta respuesta en caso de un evento adverso.

PLAN PARA DESASTRES	Definición de políticas, organización y procedimientos, que indican la manera de enfrentar los desastres, en lo general y en lo particular, en sus distintas fases.
PLANIFICACIÓN	Es la fase del proceso administrativo consistente en formular objetivos y determinar estrategias, actividades y recursos para lograrlos.
PODER	Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa.
POLÍTICA	Exposición de límites amplios y flexibles, dentro de los que se desarrollará la acción administrativa. Establece parámetros generales para la toma de decisiones.
POLÍTICAS	Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, poseen diferentes jerarquías. Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.
PREPARACIÓN	Conjunto de medidas y acciones para reducir al mínimo la pérdida de vidas humanas y otros daños, organizando oportuna y eficazmente la respuesta y la rehabilitación
PRESUPUESTO	Recursos financieros que se reservan para determinadas actividades a cumplir en un tiempo establecido.
PREVENCIÓN	Conjunto de acciones cuyo objeto es impedir o evitar que sucesos naturales o generados por la actividad humana, causen eventos adversos
PRINCIPIO	Un supuesto o doctrina global y fundamental que fluye de las creencias, en conformidad con los que se vive y actúa.
PROCESO	Secuencia ordenada en tiempo y espacio, de actividades o fenómenos relacionados entre sí.
PROGRAMA	Conjunto de actividades afines entre sí, correspondientes a objetivos que contribuyen al logro de los del plan al que pertenecen. Es la resultante del ordenamiento de una serie de actividades previstas en el plan y de los cálculos de recursos y análisis de factibilidad para ejecutarlas.
PROGRAMACIÓN	Técnica de ordenamiento de actividades, cálculo de recursos y análisis de factibilidad para ejecutarlas, dentro del marco político vigente.
PROGRAMAS	Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.
PROPÓSITO	Declaración global que expresa una intención y el motivo que la anima.
PROYECTO	Emprendimiento acotado por una financiación y un cronograma muy precisos, realizado para crear un producto o servicio único.
PROYECTO	Es el conjunto de actividades concatenadas y organizadas con base en la consecución de un objetivo específico, que forma parte de un programa.
RECONSTRUCCIÓN	Proceso de reparación, a mediano y largo plazo, del daño físico, social y económico, a un nivel de desarrollo superior al existente antes del evento

REHABILITACIÓN	Recuperación a corto plazo de los servicios básicos, e inicio de la reparación del daño físico, social y económico.
REINGENIERÍA	Es la revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez
RESPONSABILIDAD	Obligación y compromiso de cumplir, de la mejor forma posible, las tareas asignadas y de dar cuenta de ello.
RESPUESTA	Acciones llevadas a cabo ante un evento adverso y que tienen por objeto salvar vidas, reducir el sufrimiento y disminuir pérdidas
REUNIÓN	Concurrencia de un determinado número de personas que comparten la función de lograr un objetivo común en un tiempo dado.
RIESGO	Probabilidad de exceder un valor específico de daños sociales, ambientales y económicos, en un lugar específico y durante un tiempo de exposición determinado.
SISTEMA	Ordenamiento de partes interrelacionadas e interdependientes que funcionan como un todo.
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad
TAREA	Unidad detallada operativa, de las acciones necesarias para completar una actividad.
TOMA DE DECISIONES	Elección e implementación de un curso de acción para resolver un problema.
UNIDAD DE MANDO	ninguna persona debe tener más de un jefe
URGENCIA	Situación súbita que requiere atención inmediata.
VULNERABILIDAD	Factor interno de un sujeto, objeto o sistema expuesto a una amenaza, que corresponde a su disposición intrínseca a ser dañado.

ANEXOS

REINGENIERÍA

Es la revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez⁶³. Significa hacer más con menos, es empezar de nuevo con una hoja de papel en blanco. El problema no proviene de su estructura organizacional sino de la estructura de sus procesos.

El método a seguir para la reingeniería de procesos se fundamentará en las siguientes etapas:

- Diagnostico de línea base: Recopilación de información de segundo nivel, con el objeto elaborar un estado del arte.
- Preparación: empieza lógicamente con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación de este proyecto. También establece claramente el vínculo esencial entre las metas del negocio y el rendimiento de los procesos rediseñados, y define los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgo y cambio organizacional. Tareas⁶⁴:
 - Reconocer la necesidad
 - Desarrollar consenso ejecutivo
 - Capacitar al equipo
 - Planificar el cambio
- Identificación: desarrolla el modelo del negocio, orientado al cliente; identifica los procesos estratégicos de valor agregado; correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades; y recomienda procesos específicos como objetivos del mayor impacto. Tareas:
 - Modelar clientes
 - Definir y medir el rendimiento
 - Definir entidades
 - Modelar procesos
 - Identificar actividades
 - Extender modelo de procesos
 - Correlacionar organización
 - Correlacionar recursos
 - Fijar prioridades de procesos
- Visión: busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como visiones de cambio radical. Tareas:
 - Entender estructura del proceso
 - Entender flujo del proceso
 - Identificar actividades de valor agregado
 - Referenciar rendimiento
 - Determinar impulsores del rendimiento
 - Calcular oportunidad
 - Visualizar el ideal (externo)
 - Visualizar el ideal (interno)
 - Integrar visiones
 - Definir subvisiones
- Desarrollo (Solución): una es el diseño técnico necesario para implementar las visiones, y otra el diseño social que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso. Tareas:
 - Diseño Técnico:
 - Modelar relaciones de entidades
 - Reexaminar conexiones de los procesos
 - Instrumentar e informar

⁶³ Hammer Michael, Champy James. Reingeniería. 1994. Ed. Norma

⁶⁴ Manganelli Raymond. Cómo hacer reingeniería. 1995. Ed. Norma

- Consolidar interfaces e información
- Redefinir alternativas
- Reubicar y reprogramar controles
- Modularizar
- Especificar implantación
- Aplicar tecnología
- Planificar implementación
- Diseño Social:
 - Facultar a empleados que tienen contacto con clientes
 - Identificar grupos de características de cargos
 - Definir cargos / equipos
 - Definir necesidades de destrezas y personal
 - Especificar la estructura gerencial
 - Rediseñar fronteras organizacionales
 - Especificar cambios de cargos
 - Diseñar planes de carrera
 - Definir organización de transición
 - Diseñar programa de gestión del cambio
 - Diseñar incentivos
 - Planificar implementación
- Transformación (Practica de la alternativa seleccionada): Realiza las visiones de proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos. Tareas:
 - Completar diseño del sistema
 - Ejecutar diseño técnico
 - Desarrollar planes de prueba y de introducción
 - Evaluar al personal
 - Construir sistema
 - Capacitar al personal
 - Hacer prueba piloto del nuevo proceso
 - Refinamiento y transición
 - Mejora continua

Temas relacionados:

- Orientación al proceso: cruzar fronteras.
- Ambición: avances trascendentales
- Infracción de reglas: rompes tradiciones
- Uso creativo de la informática

Características de los procesos rediseñados:

- Procesos sencillos.
- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- Los procesos tienen múltiples versiones: de acuerdo a la situación tienen una versión específica.
- El trabajo se realiza en un sitio razonable: desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales
- Se reducen las verificaciones y los controles
- La conciliación se minimiza: se reducen los puntos de contacto externo
- Un solo punto de contacto (equipos por proyectos)
- Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Uno de los avances más importantes de la planeación estratégica, reside en la importancia que le otorga al medio ambiente o entorno organizacional, que anteriormente apenas si había sido considerado. El proceso de planeación estratégica, en resumen se divide en tres etapas, que son:

1. **Formulación de Estrategias:** Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la entidad, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la entidad.
2. **Ejecución de Estrategias:** Es la movilización de todas las fuerzas de la entidad, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas; consiste en tres actividades: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.
3. **Evaluación de Estrategias:** Es la de tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica, tanto externa como interna. ¡El éxito presente no es garantía para el éxito futuro!

La práctica de la planeación estratégica inicia sometiendo al entorno a un metódico estudio, con el fin de localizar en él aspectos positivos, dignos de capitalizarse, a los que se llama 'oportunidades', así como aspectos negativos que será preciso superar o evitar, a los que se conoce como 'amenazas'.

Habiendo analizado el entorno, se canaliza la atención hacia el interior de la organización misma. Se practica un análisis por medio del cual, se buscan algunas cualidades contenidas en ella, mismas que puedan explotarse para el aprovechamiento de las oportunidades y el combate a las amenazas. A tales cualidades se les etiqueta como 'fortalezas'. El análisis trata también de localizar características negativas que puedan constituirse en un lastre para el enfrentamiento con el medio ambiente, y que por ello será preciso erradicar. Dichas características son calificadas como 'debilidades'.

Obtenidos estos cuatro elementos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (presentes en el análisis mediante el mnemónico FODA), se hace una relación entre ellos en una especie de entrecruzamiento, por medio del cual se pueden generar estrategias maestras cuyo motor lo constituye un propósito carente de especificidad, al cual se puede aproximar pero no concretar y que se conoce como 'misión'. De la estrategia maestra se derivan programas y proyectos con fines alcanzables y mensurables, que forman una cadena de acciones dirigidas a la aproximación de la misión.

Además de la importancia que da al entorno, se discute el tema de un sentido de responsabilidad social hacia la comunidad en general y respecto a sus participantes en particular. Al tocar la teoría de los "objetivos de los involucrados", que sostiene que los objetivos de una organización se deben deducir de los objetivos particulares de sus miembros, se lleva al ámbito empresarial el concepto de "stakeholders", que significa aquéllos que tienen algún interés y que se ven afectados por las acciones de la empresa.

La planeación estratégica, por sus características, constituye una herramienta muy útil para el análisis global de una organización productiva, aunque poco aporta para el tratamiento de detalles y problemas específicos. Ello es motivo de la creación de recientes adecuaciones de parte de los numerosos especialistas que siguen este enfoque. Al superar sus carencias, la planeación estratégica logra su permanencia como herramienta para la actividad planeadora en el ámbito empresarial.

Diagnostico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Este diagnostico esta dividido en dos grandes áreas, la evaluación externa y la evaluación interna.

Evaluación externa: El objeto de realizar este análisis es el identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización, en su entorno externo, además de permitir un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente. Términos:

- **Amenazas:** Son las tendencias económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente dañinos a una organización.
- **Oportunidades:** Son las tendencias económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización.

Procedimiento requerido para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo:

1. Lista de amenazas y oportunidades
2. Priorizar la listas según el punto siguiente
3. Clasificar las variables de la siguiente forma:
 - 1 Amenaza Importante
 - 2 Amenaza Menor

- 3 Oportunidad Menor
- 4 Oportunidad Importante

Evaluación interna: El propósito de esta evaluación es identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la Corporación, también se analizan las consecuencias o efectos estratégicos. Términos:

- Fortalezas: Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien
- Debilidades: Son las actividades que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Procedimiento requerido para la construcción de una matriz de evaluación de factor interno:

1. Lista de fortalezas y debilidades
2. Priorizar la listas según el punto siguiente
3. Clasificar las variables de la siguiente forma:
 - 1 Debilidad Importante
 - 2 Debilidad Menor
 - 3 Fortaleza Menor
 - 4 Fortaleza Importante

Los datos obtenidos en la Evaluación Externa e Interna se compilan en el formato adjunto, que es la Matriz FODA.

MATRIZ FODA	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO

Respecto a los aspectos estratégicos de formulación de un plan que oriente el norte de las entidades vale la pena chequear esta lista⁶⁵.

COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO		ESTADO ACTUAL
INTRODUCCIÓN		
PARTE A	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	SITUACIÓN MUNDIAL	
	SITUACIÓN NACIONAL	
	DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES	
2. ANTECEDENTES Y LOGROS	INFORMES	
	RESULTADOS	
3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	MATRIZ FODA	
	MATRICES DE EVALUACIÓN	
4. VENTAJAS COMPETITIVAS		
PARTE B	PLAN ESTRATÉGICO	
1. PROSPECTIVA	ESCENARIOS	
	FUTURO DESEABLE	
2. VISIÓN		
3. MISIÓN		
4. ÁREAS ESTRATÉGICAS		
5. OBJETIVOS		
6. POLÍTICAS		

⁶⁵ LOBO JUAN C. Reingeniería de la Planeación. 2003.

7. ESTRATEGIAS		
8. METAS		
9. INTERACCIÓN CON OTROS PLANES		
PARTE C	PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO	
1. OBJETIVO GENERAL		
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
3. LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS	
	PROYECTOS	
	RESPONSABILIDADES	
PARTE D	IMPLANTACIÓN	
1. MATRIZ INTERFUNCIONAL DE RESPONSABILIDADES		
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
3. ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN DEL PLAN		
4. RESPONSABLES		
5. ESTRUCTURAS DE APOYO		
6. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN		
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	INDICADORES	
REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA		

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

La **política** quiere decir norma permanente, pautas, postulados, reglas, formas y prácticas tanto administrativas como operativas que buscan apoyar y estimular el trabajo hacia las metas y objetivos establecidos.

La política permite conocer tanto a los directivos como a los empleados lo que se espera de ellos, dan la base par el control gerencial, permiten la coordinación entre las diversas unidades y facilitan la integración de los diversos grupos operacionales.

Aclaran a quien corresponde una porción del trabajo, fomentan la delegación y estimulan la participación.

Las políticas son:

- generales para toda la empresa
Ejemplo de política general:
 - Las acciones de la compañía se regirán por una PLAN QUINQUENAL.
 - Las acciones de la empresa buscarán fundamentalmente la creación y desarrollo de una cultura ambiental y ecológica.
 - Los planes y programas que se desarrollen en las diferentes agencias, deberán ser el resultado de una proceso de acercamiento a los clientes y de conocimiento de la competencia
- particulares para cada unidad operativa
Ejemplo de política particular:
 - Toda persona que se vincule a la compañía deberá recibir un curso de inducción antes de iniciar el desempeño de su puesto de trabajo.
 - Todos los empleados de la compañía deberán participar por lo menos una vez en el semestre en los cursos y programas de desarrollo de personal.

TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Al presentarse la necesidad del cambio, los individuos reaccionan indistintamente ante él según vean sus aspiraciones y necesidades apoyadas o amenazadas por ese cambio. Algunas manifestaciones comunes de resistencia al cambio son:

- Negación psicológica de que se está produciendo un cambio.
- Ignorar el cambio mediante la alteración de los comportamientos asociados con él.
- Sobrevaloración de lo pasado como ideal
- Oposición al cambio expresada en los grupos informales o a personas que señalan nuevas exigencias.
- Apegarse a la letra y no al espíritu de las instrucciones relativas al cambio.
- Presentar objeciones y razonamientos contrarios al cambio basados en falsa lógica.
- Desempeño deficiente más allá de lo que en situación de cambio es aceptable, (idiotez calculada)
- Lentitud, demora o disminución del trabajo calculada.
- Ausentismo, impuntualidad, indiferencia y apatía frente a todo.
- Humor negro, cinismo y expresiones de desesperanza frente al cambio.
- Protestas y quejas permanentes con la finalidad de perturbar.
- Enfermedades sicosomáticas y refugio en el alcohol.
- Estas conductas también son respuestas a circunstancias tales como la desmotivación extrema en el trabajo y a condiciones de grave negligencia en la seguridad y salubridad laborales.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS⁶⁶

Procesos (definición de iso 9000-2000): conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor agregado

Algunas definiciones son claves para la implementación de la nueva estructura, es fundamental iniciar con los Procesos Estratégicos de valor agregado, con el fin de optimizar los flujos del trabajo y la productividad; posteriormente se iniciaría con los procesos no estratégicos y que no agregan valor al accionar de la Empresa, como lo son los procesos de traspaso y de supervisión.

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten conocer el actuar de la Empresa y de valor agregado por que hacen que el cliente sienta que se esta satisfaciendo su necesidad y esta dispuesto a usar el servicio o producto.

La acción a emprender debe cumplir tres premisas fundamentales que son: Acción rápida, Acción radical y Debe lograr un rediseño del proceso enfocado a identificar y realzar en él las actividades de valor agregado.

Con un trabajo como se plantea, al hacerlo rápidamente, permitiría que después se tenga un proceso de mejoramiento continuo de manera ascendente, logrando una mejora incremental.

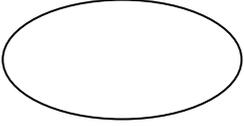
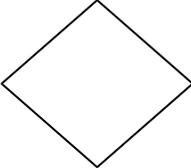
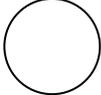
En la caracterización de los procesos se deben tener en cuenta los siguientes componentes:

- **Objetivo:** En una frase corta resumir lo que se pretende lograr con el cumplimiento de la norma. Evite utilizar expresiones como “normalizar” o “dar las bases”. Debe estar enfocado a las necesidades de los usuarios.
- **Relación con el negocio:** Define el proceso y su importancia en la consecución de los objetivos de la institución. Como se relacionan las actividades desarrolladas en el proceso con el funcionamiento de la institución como un sistema unificado.
- **Áreas que participan en el proceso:** Se nombran las áreas involucradas en el proceso, se debe tener presente el nivel de detalle en el que se documentan los procesos, para macro-procesos seguramente se nombraran los niveles directivos y para micro-procesos los niveles ejecutivos y operativos. Se debe identificar el Patrocinador y el dueño del proceso.
- **Instructivos:** Documentos de referencia que explican detalladamente los procedimientos a realizar.
- **Indicadores:** Forma de medir la salud del proceso.
- **Recursos:** Se relacionan todos los recursos necesarios para el desarrollo del proceso. Son de dos tipos principalmente:
 - **Tecnológicos:** todos los recursos de software y hardware requeridos.
 - **De información:** relaciona toda la información que necesita el proceso para ser eficiente.
- **Prioridades:** Establece aquellos conceptos que son importantes para el proceso. Determina todo lo que se debe tener en cuenta en orden de importancia preferiblemente durante su desarrollo.
- **Riesgos:** Son todos aquellos peligros para el negocio que se generan en el proceso. Es decir todo lo que significa para el negocio el incumplimiento de esta norma. Se recomienda priorizarlos en el momento de nombrarlos, siendo el primer riesgo el de más impacto.
- **Parámetros Generales:** Son las políticas que rigen el proceso. Aquí se deben relacionar aquellas características propias del proceso que se deben seguir para garantizar que cualquier actividad que se desee cambiar no se va a salir de los estándares que la institución ha establecido.

Cada proceso estará definido con base en las 6M (Materiales, Mano de obra, Maquinas (equipos), Método, Medio ambiente y Medidas).

Seis símbolos que sirvan para elaborar los flujogramas respectivos, estos son:

⁶⁶ LOBO JUAN. Guía para la Caracterización de Procesos. 2003

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	USO
	Inicio y final de las actividades	Se usa para marcar las entradas o inicio de los procesos, y también el final o salidas
	Actividades	Con rectángulos se pueden identificar operaciones del proceso en las que ocurren transformaciones y también para esperar o almacenamientos
	Caja de decisiones	Se usan para identificar actividades de inspección, verificación o controles que implican una decisión
	Dirección del proceso	Indican el flujo de la secuencia del proceso
	Referencia	Conecta actividades del proceso

INDICADORES DE GESTIÓN

Generalmente se ha entendido como indicadores a unas cifras matemáticas que expresan relaciones entre el volumen del servicio o producto de una organización en un periodo determinado y la cantidad de insumos que intervienen en él. Su característica fundamental radica en que se refieren a procesos que generan valor agregado. Siempre un indicador expresa la relación causa-efecto constituyéndose así en una herramienta básica para la toma de decisiones ya que permite pronosticar eventos que alterarían el desarrollo normal del proceso y por consiguiente el incumplimiento de las metas. Es necesario definir unos indicadores que se refieran exclusivamente a la actividad de la Empresa, que incorporen los procesos que en ella operan, que respondan a la realidad de la organización y que permitan diseñar su futuro.

Los indicadores que inicialmente se deben diseñar responden a los acontecimientos de cada etapa en su respectivo proceso para asegurar que las acciones de evaluación y mejoramiento de los procesos y de su conjunto responden a criterios de la máxima objetividad y compartidos por todo el equipo de trabajo de un área o unidad operativa. El diseño de esos indicadores exige:

- Evaluación y mejoramiento de los procesos.
- Intervención directa del responsable de cada área o unidad operativa.
- Análisis por cada círculo de lo que se quiere medir y controlar.
- Definición del método de registro, análisis y uso de la información.
- Análisis por el equipo de responsables de las unidades operativas sobre las bondades de los indicadores y decidir su adopción y aplicación.

Consideraciones de carácter técnico en el diseño de los indicadores

En este diseño se deben tener en cuenta las siguientes normas:

- Definición de las unidades de medida para cada indicador; estas unidades pueden ser en términos de tiempo, de volumen de trabajo, número de horas-hombre, horas-máquina, etc.
- Debe expresarse claramente la frecuencia de la medición para poder establecer con certeza fallas en el proceso y así ir construyendo las correcciones y tomar las decisiones oportunamente.
- Como los indicadores se basan en la generación, procesamiento, almacenaje y transmisión de datos en forma objetiva y oportuna es evidente que se tiene que determinar en donde se genera la información y quien el responsable de ella.
- Así mismo, es de capital importancia precisar quienes son los usuarios de esta información para poder establecer el uso y periodicidad de los indicadores.
- La definición de los usuarios facilita la decisión sobre cual debe ser la presentación de los indicadores es decir, numérica, gráfica, mixta u otra que el equipo de jefes decida.
- Diseñar un formato adecuado que facilite su visualización y acorde con el proceso al que se refiera cada indicador.

Cabe aclarar que un proceso puede tener varios indicadores y que lo importante no es el número sino su calidad lo que debe primar en el momento de establecerlos, de igual manera, es básico entrenar a los empleados en la elaboración, significado, uso y bondades de los indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, VIRGILIO; Proceso de decisión; Programa de Adiestramiento del Centro Panamericano de Planificación de la Salud (OPS/OMS); Chile, 1974.
- BEAL, GEORGE M.; BOHLEN, JOE M. and RAUDABAUGH, J. N; Conducción y acción dinámica del grupo. Ed. Kapelusz, Argentina, 1964.
- BLANCHARD KEN. Empowerment. Norma. 1996
- BRUE GREZ. Seis Sigma para Directivos. McGrawHill. 2003.
- BUZAN TONY. Mapas Mentales. Urano. 2004.
- CARDONA A., OMAR DARIO; Términos de uso común en manejo de riesgos. Colombia, 1988.
- CARDONA, OMAR D., Varios documentos. 2002.
- CEPAL – ILPES. 2000.
- CEPAL, 1991.
- CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGrawHill. 1987.
- CHIAVENATO ADALBERTO. Administración "Procesos Administrativos" -. 1998
- CHIAVENATO IDALBERTO. Administración. Ed. McGrawHill. 1981
- CUNY FREDERICK; Disasters and Development. Oxford University Press. USA, 1983.
- DAVID FRED. La gerencia estratégica. Ed. Legis 1988.
- DÁVILA, CARLOS. Teorías organizacionales y administración. Interamericana. 1985.
- DAVIS, IAN, WILCHES-CHAUX, Gustavo; Effective Management of Disaster Situations. Disaster Management Centre. Oxford Polytechnic - Oxford, UK, 1988.
- DEMORY, BERNAND; Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo. Ed. Deusto, Bilbao, 1987.
- DISASTER MANAGEMENT CENTER; Principios de Administración, University of Wisconsin - Madison, USA.
- DISASTER MANAGEMENT CENTER; Objetivos y alcance del manejo de desastres, University of Wisconsin - Madison, USA.
- FLETCHER, J. y GOWING, D.; La comunicación escrita en la empresa. Ed. Deusto, Bilbao.
- FLIPPO, EDWIN and MUNSINGER, GARY; Dirección de Empresas - Ed. El Ateneo, Argentina, 1982.
- FRANKLIN ENRIQUE. Organización de empresas. McGrawHill. 2001
- GEORGE, CLAUDE. Historia del pensamiento administrativo. PrenticeHall. 1987.
- GUNN S.W.A., MURCIA C., and PARAKATIL F. Dictionnaire des Secours d'Urgence en Cas de Catastrophe. Conseil International de la langue française.
- HAMMER MICHAEL, CHAMPY JAMES. Reingeniería. Ed. Norma 1994.
- HERMIDA, J. y SERRA, R.; Administración y Estrategia. Ed. Macchi, Argentina.
- ISO. Norma 9000-2000. 2000.
- KAPLAN ROBERT, NORTON DAVID. The Balanced Scorecard. 2000. Ed. Gestión 2000
- KLIKSBERG, BERNARDO; El pensamiento organizativo. Ed. Tesis, Argentina, 1990.
- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRYLL; Principios de dirección de empresas. McGraw-Hill Book Company Inc., New York,U.S.A. 1961.
- LOBO JUAN C. Reingeniería de la Planeación. 2003.
- LOBO JUAN C. Guía para comunicaciones integrales. 2001

- LOBO JUAN. Cultura Corporativa en la CAR. 1996.
- LOLLINI, JOSE R. y MILSZTEJN, SILVIO; Estructura y planificación de las organizaciones. Eudeba, Argentina, 1982.
- MATAMALA RICARDO, MUÑOZ JESÚS. Administración por políticas. Ed. McGrawHill. 1994.
- MINTZBERG HENRY, otros. El proceso estratégico. Ed. PHH. 1997.
- MÓJICA FRANCISCO S. La prospectiva. Ed. Legis 1991.
- OFDA. Curso de Facilitación. 2004.
- OGLIASTRI ENRIQUE. Gerencia Japonesa y círculos de participación. Norma. 1992.
- PACHECO JUAN C., otros. Indicadores Integrales de Gestión. Ed. McGrawHill 2002.
- PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION; Disaster Preparedness Update, PAHO, 1985.
- PEREL VICENTE L; Administración: Pasado, Presente y Futuro. Ed. Macchi, Argentina., 1982.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 2004.
- SARMIENTO JUAN PABLO. Varios documentos. 1999
- SARMIENTO P. JUAN PABLO; Guía para la elaboración de proyectos. Cruz Roja Colombiana, Colombia, 1990.
- SARMIENTO, J.P. en Organización Panamericana de la Salud, 2000.
- SCOTT, WILLIAM G. y MITCHELL, TERENCE; Sociología de la organización. Ed. El Ateneo, Argentina, 1978.
- SEGURA, NELLY. Varios documentos, 1995.
- SENGE PETER. La quinta disciplina. Ed. Granica 1995.
- SPENDOLINI MICHAEL. Benchmarking. 1994. Ed. Norma.
- STONER JAMES. Administración. Ed. PHH. 1994.
- STONER, JAMES y WANKEL, CHARLES; Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana. 3° Edición, México, 1989.
- TAYLOR, F.W. , FAYOL, H.; Principios de Administración Científica, Administración industrial y general, Ed. El Ateneo, Argentina.
- TERRY GEORGE. Principios de Administración. Ed. CECSA. 1971.
- TERRY Y FRANKLIN; Principios de Administración, Compañía Continental, S.A., México, 1985.
- TERRY, GEORGE. Principios de Administración. CECSA. 1971.
- TERRY, GEORGE; Principios de Administración, Editorial El Ateneo, Argentina, 1981.
- THOMPSON, PHILIP C.; Círculos de Calidad, Ed. Norma, 1982.
- THOMSETT, MICHAEL; Reuniones de Trabajo, Editorial Norma, Colombia, 1990.
- UNDP's Initial Response to the Tsunami in Indonesiam. (End of Mission Report: January – March 2005). Geneva, 17 April 2005
- VARNEY GLENN. Gerencia por objetivos. Enlace. 1977.
- WALTON MARY. Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma. 1988.



GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

VERSIÓN Número de la versión	FECHA (DD/MM/AAAA)	MODIFICACIÓN EFECTUADA Y NATURALEZA DEL CAMBIO
1.0	28/06/2005	Cambio de formato a Word, contexto actualizado a Gestión de Riesgos y a los cursos operativos como SCI, se incluye el concepto de proceso. Se incluyen contenidos nuevos sobre administración y herramientas de trabajo.
2.0	Abril 2006	Correcciones de acuerdo a los cursos dictados.

ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO

DATOS	ELABORO	REVISO	APROBÓ	CONTROLO
Nombre (s)	Jorge Grande Nelly Segura Juan C. Lobo	Juan Pablo Sarmiento	Juan Pablo Sarmiento	Nelly Segura

DATOS DEL DOCUMENTO

Característica	Circulación determinada a Instructores		
Ubicación y distribución	Método para su distribución en formato PDF (Acrobat versión 7.0)		
Ubicación digital y nombre	g:\jk\trabajo\desastres\ofda\tofd_2008\bager\bager_version_abril_2006\material de referencia bager\mr_bager_2006.doc		
Adopción: Método de adopción del documento por IRG.	Medio: Microsoft Office Word		
Tipo: Original	Total de páginas: 86	Fecha de Impresión: 13/05/2008 09:54 p.m.	Fecha de Revisión / Expiración: 31-Dic-2008
Comentario / Observaciones: Al revisar el PL, es necesario, ir a MP, TR, MD y MR en ese orden, para confirmar que los documentos mantienen la uniformidad en contenido y forma.			