

Tema 4. Cómo aplicar el management



Introducción

Todas las organizaciones cuentan con recursos limitados, los cuales deben utilizarse adecuadamente para optimizar su uso. Asimismo, no es un proceso trivial, ya que involucra, por ejemplo, la organización de los recursos humanos. Por ende, cada persona piensa de manera diferente, por lo que no se puede generalizar la conducta de un área u organización con base en la de un individuo, tal y como en el siguiente caso.

Diego acaba de ingresar como supervisor a una organización. Él es una persona sociable y con experiencia, puesto que ya estuvo antes en un puesto similar, por lo que no consideró que tendría obstáculos en su nuevo rol. Sin embargo, a un mes de haber ingresado (y de haber aplicado las mismas prácticas de su antiguo trabajo), se ha dado cuenta de que las personas no cumplen con sus actividades, ya que lo consideran como alguien que solo sabe dar órdenes. Por tanto, existe un ambiente muy tenso, por lo que ningún colaborador se acerca a preguntarle o a hablarle. No obstante, existe una molestia, puesto que lo monitorea cada media hora, y cada vez que alguien se equivoca les llama la atención sin una correcta retroalimentación. Asimismo, se pone de mal humor y los etiqueta de improductivos (aún aquellos que no tienen mucho tiempo en la organización y no completan la curva de aprendizaje).

Al igual que las personas bajo la supervisión de Diego, los trabajadores en una organización o área comienzan a comportarse de cierta manera cuando el management no está enfocado adecuadamente, de tal modo que son improductivos y no demuestran entusiasmo. Por ende, realizan sus actividades de manera incorrecta, ya que están ahí porque necesitan ingresos, pero careciendo de interés.

Por consiguiente, en la siguiente experiencia de aprendizaje conocerás sobre la aplicación del management, en donde desarrollarás la habilidad de analizar y determinar la mejor opción.



Explicación

Las organizaciones aplican procesos de planeación, organización, dirección y control a través del management para maximizar los resultados. Por ende, con el apoyo de los colaboradores y de otras herramientas (como el liderazgo y prácticas de motivación) se genera una integración verdadera y un compromiso para alcanzar las metas organizacionales.

Por consiguiente, el management puede ser aplicado en cualquier área de la organización, aunque se debe tener claridad sobre su composición y su aplicación. Entonces, es preciso evitar la confusión de que el management es una función organizacional (departamento) que se encarga de la gestión de recursos de la compañía.

Las cuatro funciones del management

En muchas organizaciones la estrategia puede ser algo confusa o complicada, ya que es confundida con las operaciones de la compañía, al igual que se confunde la estrategia con la efectividad operacional (Lloyd y Aho, 2020). Por ende, para satisfacer los objetivos organizacionales, usando los recursos disponibles, se deben seguir procesos sistemáticos y detallados.

De este modo, mientras en muchas posiciones y departamentos se asignan responsabilidades específicas basadas en conocimiento, experiencia o necesidades de la organización en particular, los administradores pueden tener un conjunto más amplio y complejo de responsabilidades. Entonces, más que un conocimiento especializado, el management requiere la habilidad para navegar en diferentes procedimientos, estructuras y retos interpersonales, logrando a su vez guiar al equipo para alcanzar las metas.

Por esta razón, el manager debe basarse en cuatro grandes funciones, las cuales se muestran en la siguiente figura, en donde se distinguen las etapas y las principales tareas.



Figura 1. Funciones del management.

Fuente: Dickerson, S. (2022). *Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading & Controlling*. Recuperado de <https://www.projectmanager.com/blog/four-functions-of-management>

Juneja, P. (s.f.). *How Management Functions are Managed in Coca Cola*. Recuperado de <https://www.managementstudyguide.com/how-management-functions-are-performed-at-coca-cola.htm>

ProjectPractical. (s.f.). *The 4 Functions of Management Process and Their Application in Business*. Recuperado de <https://www.projectpractical.com/the-4-functions-of-management-process/>

Este modelo tiene variaciones, por ejemplo, el modelo de Henry Fayol las clasifica en cinco (planeación, organización, dotación de personal, dirección, y control) o el modelo PODSCORB (cada letra es la inicial de una función) que utiliza siete categorías (planeación, organización, dirección, dotación de personal, coordinación, reporte, y presupuesto) (FPI, s.f.).

Asimismo, existen entre tres y ocho funciones, las cuales varían de acuerdo con el autor, siendo el modelo de las cuatro funciones básicas el más utilizado (FPI, s.f.). De manera general, el objetivo de cada función del management consiste en lo siguiente:

- **Planeación:** establecer los medios más efectivos para alcanzar los objetivos y las metas alineados a la estrategia de negocio.
- **Organización:** coordinar las actividades y los recursos para asegurar que la función organizacional pueda operar de forma continua.
- **Dirección:** utilizar las habilidades de liderazgo para gestionar, motivar y dirigir a las personas hacia el logro de los objetivos y metas.
- **Control:** asegurar que la planeación, la organización y la dirección se enfocan en el éxito del negocio a través de la supervisión y la evaluación del desempeño.

Es importante recalcar que el manager debe tener un estilo de liderazgo disciplinado y adecuado, ya que de lo contrario no podrá utilizar las habilidades y las competencias de las personas de forma efectiva, debido a que puede tener áreas de oportunidad en la dirección y comunicación con sus colaboradores.

¿Cómo aplicar el management?

Para la aplicación del management es importante considerar las cuatro funciones base (planeación, organización, dirección y control), las cuales no necesariamente se ejecutan de forma lineal. Aunque inicialmente puede ser así (forma lineal), existen procesos de retroalimentación que mueven la dirección a planeación mientras se sigue el monitoreo, lo cual forma un ciclo entre la planeación, la organización y la dirección (figura 2).



Figura 2. Ciclo de retroalimentación de las funciones de management.

Fuente: Dickerson, S. (2022). *Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading & Controlling*. Recuperado de <https://www.projectmanager.com/blog/four-functions-of-management>

Juneja, P. (s.f.). *How Management Functions are Managed in Coca Cola*. Recuperado de <https://www.managementstudyguide.com/how-management-functions-are-performed-at-coca-cola.htm>

ProjectPractical. (s.f.). *The 4 Functions of Management Process and Their Application in Business*. Recuperado de <https://www.projectpractical.com/the-4-functions-of-management-process/>

Mientras que las dos primeras etapas son dirigidas por metas, la etapa de **dirección** se enfoca en las personas, mientras que la de **control** en la evaluación de los resultados. Aunque el proceso parece secuencial, las cuatro funciones realmente están interactuando unas con otras, retroalimentándose entre sí.

Las salidas obtenidas como resultado de la ejecución de las funciones de management dependerá del área organizacional, unidad de negocio o función en la que se esté ejecutando. En consecuencia, pueden tenerse resultados tanto para clientes internos o externos. Por tanto, es crucial que el manager posea habilidades de liderazgo, ya que es la clave para poder avanzar con los procesos administrativos y alcanzar los objetivos del negocio. En caso de no ser así, los resultados no serán los esperados, generando ambientes desorganizados con los colaboradores y merma de recursos, los cuales son necesarios para poner en funcionamiento los diferentes procesos de la organización. Por esta razón, el principal impulsor de dicho proceso es el manager (persona que ejecuta las funciones de management).

Por otra parte, los procesos existentes dentro de cada una de las funciones dependen esencialmente de la organización en donde se esté aplicando el management, así como del nivel organizacional o la jerarquía del manager. En este sentido, no es lo mismo usar el proceso de management a nivel estratégico que aplicarlo en un proceso de producción.

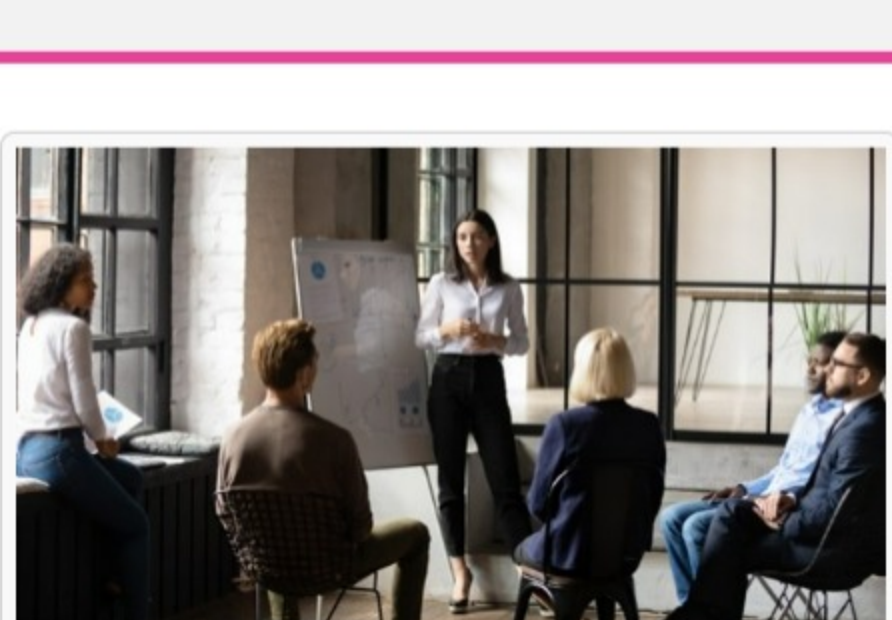
Sin embargo, puedes usar las cuatro funciones que se muestran en la siguiente gráfica para implementar en la práctica del management (incluyendo el liderazgo, que, aunque no sea una función, es esencial para la aplicación de dichas prácticas de manera indirecta).



Cierre

Después de haber revisado las funciones del management y su aplicación en la organización, a través de las cuatro funciones y las buenas prácticas, es importante recalcar que, si bien este proceso es crucial para organizar recursos, el manager es un elemento determinante que da valor agregado a la compañía, puesto que es la persona que toma las decisiones y analiza si se requiere cambiar el tipo de liderazgo o si la cultura de los colaboradores no empata con la organización. Asimismo, es quien debe buscar la forma de ayudar al equipo de trabajo a contar con las herramientas, competencias y habilidades adecuadas para cumplir con sus actividades y alcanzar los objetivos del negocio.

Por consiguiente, al involucrar al capital humano, el management es una práctica compleja, pero altamente apreciada y de valor, ya que le permite identificar el talento interno a la organización. Del mismo modo, incita a la innovación y genera ambientes de colaboración y comunicación, lo cual hace más eficiente y efectivo el cumplimiento de los objetivos de la misma.



Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar la importancia de cada una de las cuatro funciones del management.
- Identificar la importancia del liderazgo como parte de las habilidades del manager.
- Comprender la importancia de cada función del management para implementar la estrategia del negocio.

Referencias bibliográficas

- Dickerson, S. (2022). *Four Functions of Management: Planning, Organizing, Leading & Controlling*. Recuperado de <https://www.projectmanager.com/blog/four-functions-of-management>
- FPI. (s.f.). *List of five - Functions of Management with Examples*. Recuperado de <https://financeplusinsurance.com/management-functions/>
- Juneja, P. (s.f.). *How Management Functions are Managed in Coca Cola*. Recuperado de <https://www.managementstudyguide.com/how-management-functions-are-performed-at-coca-cola.htm>
- Lloyd, R., y Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management— An Essential Guide to Management Principles. Management Open Educational Resources*, 1.
- ProjectPractical. (s.f.). *The 4 Functions of Management Process and Their Application in Business*. Recuperado de <https://www.projectpractical.com/the-4-functions-of-management-process/>

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERISIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERISIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educativo y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.