

¿YO? COMO GERENTE

*Galo Moreno Sotomayor
Mariuxi Zea Ordoñez
Jimmy Molina Ríos*

Economía, Organización y Ciencias Sociales



¿YO?
COMO GERENTE

Galo Moreno Sotomayor

Mariuxi Zea Ordoñez

Jimmy Molina Ríos



Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

© del texto: **Autores**

© de explotación y distribución: **Área de Innovación y Desarrollo, S.L.**

C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com

Primera edición: **Agosto 2017**

ISBN: **978-84-947208-8-8**

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.21>

Índice

Presentación	12
Prólogo	14
Unidad 1: Conceptos Básicos de la Gestión.....	16
CAPÍTULO I: PRINCIPIOS BÁSICOS	16
Introducción:.....	16
¿La media de la eficiencia es contribuyente?	16
¿Qué contribuyen los beneficios a la colectividad?	17
El cliente "punto de meta" en la organización	17
¿Cómo distorsionan los cambios a una empresa en un mercado de competitividad perfecta?	18
CAPÍTULO II: PROPÓSITO DE LA GESTIÓN	20
Introducción:.....	20
¿Qué es la gestión?	20
Diferentes maneras de estructura empresarial	21
El control de gestión	22
CAPÍTULO III: CONDICIONES Y SABERES DE UN GESTOR.....	24
Introducción:.....	24
Correlaciones a diferentes niveles superiores de la organización	25
Efectos de esta correlación interprofesional	25
El empresario de éxito	26
CAPÍTULO IV: LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y SU ENTORNO	27
Introducción:.....	27
El entorno inmediato.....	27
El entorno general.....	29
La competitividad como elemento del entorno exterior	30
Unidad 2: Técnicas de Planificación	32
CAPÍTULO V: LA ESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	32
Introducción:.....	32
Establecer los objetivos	33
¿Cómo se establecen los objetivos?.....	33
Objetivos particulares	33
¿Qué objetivos sigue la empresa?	33
Las relaciones en la empresa	34
CAPÍTULO VI: ORIENTACIÓN POR PROPÓSITOS DEL SECTOR PÚBLICO	36
Introducción:.....	36
Estimulaciones del sector público	37
Recursos en el sector público	37

Presupuestos del estado	38
¿Cómo se proyectan los servicios facilitados por el sector público?	39
Presupuestos económicos y gastos corrientes	40
CAPÍTULO VII: PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	41
Introducción:	41
¿Qué es la organización?	41
Organización eficaz.....	41
Los fundamentos de la organización	42
Esquema del tipo de distribución	44
CAPÍTULO VIII: SISTEMATIZACIÓN DE LA POLÍTICAS DE LA EMPRESA	46
Introducción:	46
Actividades primordiales de la estrategia.....	46
Marketing estratégico	47
Incremento y desarrollo	48
Beneficios contribuidos por la planificación estratégica	48
Elementos que distorsionan a la planificación.....	49
Unidad 3: Correlaciones dentro de la Organización	50
CAPÍTULO IX: MODELO CORPORATIVO Y SELECCIÓN DE DECISIONES	50
Introducción:	50
Centro de la planeación corporativa	50
¿Cómo hemos de plantear un plan corporativo?.....	51
Un plan corporativo eficiente	52
Estudio del valor (ADV).....	53
Objetivo del empleo del ADV.....	54
Coste y valor de los clientes.....	54
Técnica de actuación corporativa	54
CAPÍTULO X: POSICIONES Y DISEÑO DE LA GESTIÓN	56
Introducción:	56
Los sistemas cotidianos	56
<i>Pros:</i>	57
<i>Contras:</i>	57
Una nueva perspectiva de la organización	58
¿Cómo construir una buena estructura organizacional?.....	58
Objetivación u Des-objetivación.....	59
CAPÍTULO XI: CONTROL POR ETAPAS Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	60
Introducción:	60
La inspección por niveles y estructuras.....	60

La inspección por niveles y responsabilidades	61
Juego de las bolillas.....	61
El control por niveles y la coordinación	62
CAPÍTULO XII: ASIGNACIÓN DE LABORES	64
Introducción:	64
Las percepciones de la delegación	64
Los pilares de la delegación	65
¿Cómo encargar las actividades?.....	65
Delegación y estructura	66
Unidad 4: Las Relaciones dentro de la Empresa	68
CAPÍTULO XIII: CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN	68
Introducción:	68
Modelos de negocio descentralizadas	68
Descentralización práctica	69
Centralización frente a descentralización	69
Aspectos de la descentralización	70
Excelencias de la centralización	70
La descentralización en la empresa moderna	71
CAPÍTULO XIV: LAS RELACIONES EFECTIVAS	72
Introducción:	72
Características de una eficiente relación.....	72
La importancia de las correctas relaciones.....	73
Comunicación oral y escrita	74
Escuchamos, pero no lo practicamos.....	75
Fallas en la comunicación	75
Elementos personales	75
CAPÍTULO XV: TÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN	76
Introducción:	76
Canales de las Relaciones	76
Elementos en la estrategia de relaciones	76
Ventajas en la comunicación	77
Eficacia en los canales de relación	77
CAPÍTULO XVI: RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS	78
Introducción:	78
Técnicas de relación	79
Restricciones en las relaciones.....	79
Problemas característicos de la comunicación	80

El arte de comunicar	80
CAPÍTULO XVII: RELACIÓN DE LOS CIRCUITOS INFORMATIVOS	81
Introducción:	81
Creciente de la comunicación	81
Coordinación interna	82
Coordinación mediante la planificación	83
Principios de coordinación	83
Unidad 5: Control de las Asociaciones Primarias	84
CAPÍTULO XVIII: GESTIÓN DEL PROBLEMA	84
Introducción:	84
Teoría Behaviorista:	84
Convenios profesionales:	85
La contratación:	85
¿Cómo detectar los síntomas del problema?	86
Indicios de dificultades	87
¿Cuáles son los componentes fundamentales que originan un mal ambiente profesional?	87
<i>Necesidad de entusiasmo.-</i>	87
<i>Murmullos.</i>	87
<i>Acometimiento moral (Mobbing).</i>	87
<i>Escases de sueldo.</i>	87
<i>Sueldo.</i>	88
<i>Autoridades.</i>	88
<i>Práctica.</i>	88
CAPÍTULO XIX: CREACIÓN DE GRUPOS	89
Introducción:	89
Particularidades de la organización sensata:	89
Las indagaciones y procesos de Hawthorne	90
Análisis entre conjuntos formales e informales.	90
El líder y la organización:	91
CAPÍTULO XX: COMPORTAMIENTO PSICOLÓGICO	92
Introducción:	92
Reglas, formalidades y rituales.	92
Hipótesis y significado del documento.	93
Otros conocimientos en la hipótesis del instrumento.	94
Documentos y organizaciones	95
Unidad 6: Relaciones Organizacionales	96
CAPÍTULO XXI: ANÁLISIS DE MODIFICACIONES	96

Introducción:	96
Firmeza a la oposición por parte de la dirección.	96
La Estructura organizativa de Maslow	97
Oposición al cambio por parte de la Gerencia	97
Actitudes y Oposición al cambio	98
¿Cómo dominar la Oposición al cambio?	99
CAPÍTULO XXII: OBLIGACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA INSTITUCIÓN.	100
Introducción:	100
Compromisos de los encargados	100
Sectores de compromiso social	101
Directrices futuras del compromiso social	101
Incremento de las obligaciones del control y análisis	102
Inconvenientes de la gestión	102
CAPÍTULO XXIII: ESTIMULACIÓN EN LA DIRIGENCIA	104
Introducción:	104
Las primeras teorías de la motivación	104
Suposición de los factores de Herzberg	105
Tipos de trayectoria	106
Clase de dirigencia según el período	107
CAPÍTULO XXIV: MÉTODOS CONTROL Y ANÁLISIS	109
Introducción:	109
Diferentes puntos de vista en la gestión de la empresa	109
Gestión productiva	110
El análisis a la Organización	111
Propósito del estudio integral	111
El punto de vista ordenado	112
Unidad 7: Métodos de Control	114
CAPÍTULO XXV: EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN	114
Introducción:	114
Propuestas razonadas de la gerencia	114
Dirección por objetivos	115
Criterios para una actuación efectiva	116
Beneficios empresariales	116
CAPÍTULO XXVI: EL CONTROL PERMANENTE DE LA GESTIÓN.	117
Introducción:	117
El concepto de control	117
Áreas claves de control	118

Control por fases	118
Control y motivación	119
CAPÍTULO XXVII: EL CONTROL PRESUPUESTARIO	120
Introducción:	120
Propósito del presupuesto	120
Planificación de los presupuestos	121
Calculo de los presupuestos	122
Control presupuestario	122
CAPÍTULO XXVIII: DATOS Y ESTADÍSTICAS OPERACIONALES	123
Introducción:	123
Características del control integral	123
Especificaciones del control	123
Diseño de los sistemas de control	124
Unidad 8: Cómo Valorar el Desempeño del Gestor.	126
CAPÍTULO XXIX: ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	126
Introducción:	126
La gestión y autoridad	126
Las siglas de la eficacia	127
Niveles de actuación	127
Áreas claves de la actuación directiva	128
La selección del personal clave	129
CAPÍTULO XXX: EFICIENCIA Y EFICACIA	130
Introducción:	130
Elementos de la organización	130
Áreas de eficacia	130
Análisis de la eficacia	131
Aspectos de la eficiencia	131
Contexto económico	131
Contexto gerencial	132
Contexto organizativo	132
CAPÍTULO XXXI: LA GERENCIA EXCEPCIONAL	133
Introducción:	133
El control excepcional	133
Principios de la gerencia excepcional	134
Las limitaciones de la gerencia excepcional	134
Controles automáticos	134
Unidad 9: La Comisión de los diferentes Departamentos.....	136

CAPÍTULO XXXII: COMISIÓN DE LA FABRICACIÓN	136
Introducción:	136
Los métodos de elaboración	136
Formas de la gerencia de elaboración	136
Planeación e inspección de la elaboración	137
Las diferencias de los gerentes de elaboración	138
CAPÍTULO XXXIII: MISIÓN MONETARIA-FINANCIERA	139
Introducción:	139
Departamentos de la acción financiera	139
La atracción de capitales	139
Inspección de las salidas de tesorería	140
El cash- flow	140
La contabilidad en la tarea general de la empresa	141
La base de maniobra de una empresa	141
CAPÍTULO XXXIV: MERCADEO VALIOSO	143
Introducción:	143
Evolución del producto	144
Manejo de precios	145
Estudio y entrega	145
Fomento	145
CAPÍTULO XXXV: MISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	146
Introducción:	146
La dirección de los recursos humanos	146
Los estatutos internos	146
Negociación y estimación	147
Alineación	148
Los amoríos laborales y salariales	148
CAPÍTULO XXXVI: DIFERENTES ESPACIOS FUNCIONALES	149
Introducción:	149
El desempeño del departamento técnico	149
Períodos en la investigación y desarrollo	150
El proceso de la organización colectiva	150
Diferentes espacios especializados de la gestión	151
Unidad 10: Dirección, Investigación y Misión	152
CAPÍTULO XXXVII: ROL Y OCUPACIÓN DE LA OFICINA	152
Introducción:	152
La Organización específica de la oficina	152

Los costes estructurales de la oficina	153
Los procedimientos administrativos.....	154
CAPÍTULO XXXVIII: PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE OFICINAS	156
Introducción:	156
Los principales departamentos	156
• <i>PRODUCCIÓN</i>	156
• <i>CONTABILIDAD</i>	156
• <i>PERSONAL</i>	157
• <i>COMPRAS</i>	157
• <i>EXPEDICIÓN</i>	157
El diseño y ubicación de las distintas secciones.....	157
Orden y seguridad internas.....	159
Los servicios de la oficina central	159
CAPÍTULO XXXIX: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	160
Introducción:	160
Sistemas para administrar la información.....	160
Sistemas de información para la gerencia	161
CAPÍTULO XL: SERVICIOS DISPONIBLES PARA LA GERENCIA	162
Introducción:	162
Estudio del trabajo	162
Organización y método	163
Investigación operativa	163
Los servicios de consultoría interna.....	164
Consultoría externa	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
PÁGINAS WEB	168

Presentación

El libro, “¿YO?, Como Gerente” consta de 40 capítulos distribuidos en 10 unidades, en las cuales los autores recopilan en una muestra clara y metódica los conocimientos precisos para un considerado control de la gestión empresarial. Está dirigido principalmente para ayudar a desarrollar destrezas necesarias para una acertada gestión empresarial, elemental para alcanzar la competencia, rendimiento y eficacia máxima en una organización.

La Gestión Empresarial, es primordial en diversas áreas, debido a que en el ambiente laboral y durante el ejercicio profesional la aplicación del conocimiento administrativo es indispensable. En la actualidad, la función del Gerente es muy compleja, permanentemente ha de tomar: planes de actuación, decisiones y esquemas. Los cuales no pueden realizarlos con fundamento racional si carece de información relacionada y coherente.

Los criterios vertidos en este libro, son ampliamente discutibles, tanto en su forma como en el fondo; sencillamente deseo que el lector adquiera de forma progresiva un conocimiento completo y efectivo de la moderna gestión al servicio de las empresas de hoy. Los avances técnicos y científicos se basan en la creencia de que “siempre es posible hallar un método mejor”; este método es el que pretendo alcanzar en mi trabajo de docencia y hasta dónde lo he logrado, queda reflejado en las páginas que siguen.

Al ser la empresa la entidad característica de una sociedad desarrollada, se estudian sus áreas funcionales y algunas estrategias para desarrollar habilidades, competencias y valores que fomentan la cimentación de nuevos conocimientos.

Consciente de las dificultades que lleva consigo dirigir una empresa, he diseñado este libro para que el alumno pueda alcanzar los conocimientos necesarios para tal fin. El contenido de los diversos temas tratados es comprensible y didáctico; han sido coordinados eludiendo un excesivo rigor sistemático en aras de una fácil asimilación de los contenidos.

Prólogo

Este libro se centra básicamente en cómo gestionar competentemente los recursos humanos y técnicos, además de cómo forjar adecuadamente los capitales con los que cuenta a su favor el gestor de una empresa.

Varias de las creencias y doctrinas vertidas en las hojas que continúan, presentan las dificultades de la gestión y sin embargo, he probado durante cuantiosos años de labor, las discrepancias históricas entre la hipótesis y la destreza en mencionada gestión. Los conocimientos que los interesados en la materia vertimos acerca de la gestión y la gerencia no siempre son tomados en cuenta por los empresarios, sin embargo dichos conocimientos permitirían un mejor desempeño sobre el cual llevar su empresa al éxito financiero y social.

La gestión ha evolucionado a través de los años, desde aquel tipo de gerente que podía maltratar físicamente y moralmente a sus empleados, hasta que en la actualidad las leyes y reglamentos en los diferentes países prohíben dichas acciones. La verdad inevitable es que para un perfecto funcionamiento de una empresa no son necesarias acciones perversas, sino más bien un jefe líder que motive a sus empleados a colaborar por conseguir los ideales que persigue la empresa. Por tal razón expuesta en líneas anteriores en toda empresa el principal capital con el que se puede contar es el recurso humano sobre el cual se debe trabajar para conseguir su máximo potencial.

Una buena gerencia se ve reflejada en la cooperación de cada una de las áreas que conforman la empresa, donde cada uno de sus colaboradores se desempeña de la mejor manera posible.

Con el propósito de contribuir a la formación de los estudiantes de la asignatura de gestión empresarial tengo el enorme agrado de presentar esta obra. Es notable la sencillez con la que se explican acontecimientos muy complejos que os permiten a los lectores sin conocimientos específicos del tema, comprender sin mayores dificultades el tópico elegido.

Unidad 1: Conceptos Básicos de la Gestión

CAPÍTULO I: PRINCIPIOS BÁSICOS

Contenido:

En esta instancia se describirán los principios que toda organización debe tener para empezar a funcionar o trabajar eficazmente, esto nos demostrará como está estructurada una empresa e inspeccionar algunos de sus objetivos principales. En el momento que se concluya este capítulo, el lector estará capacitado para distinguir que es una organización empresarial de otro tipo de organización humana e identificar las claves del éxito en la gestión empresarial.

Introducción:

Toda empresa o negocio existe si logra obtener beneficios, sin estos la empresa carece de capacidad para progresar y ampliarse. La organización debe medirse con otras que ejecutan productos o servicios parecidos. Una empresa que no logre beneficios, a pesar del empeño de sus administradores, debe gestionar de forma correcta sus recursos, que se encuentran disponibles como obtenibles para lograr aquellos, intentando por todos los medios de lograr un excelente equilibrio entre ellos.

En un medio donde muy frecuentemente los recursos se escasean, el administrador ejecutará fórmulas para insistir y convencer continuamente a los inversores, para que ayuden al desarrollo de su proyecto empresarial.

Un gran número de las empresas son privadas y se las reconoce como **SECTOR PRIVADO**. Los Departamentos del Estado se encuentran en el **SECTOR PÚBLICO**. Sin embargo, ambas organizaciones deben administrar recursos de la manera más eficiente, hasta el momento no es preciso que las empresas del gobierno obtengan beneficios, ya que existen diferencias entre los propósitos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno.

Una peculiaridad por lo general igual para las organizaciones de los dos sectores es la necesidad de tomar en cuenta como propósito final de su actividad al **Ciente o Consumidor**.

¿La media de la eficiencia es contribuyente?

El beneficio debe ser el resultado eficaz de una tarea empresarial; esto se puede medir al culminar un periodo. Nos indica la capacidad del empresario de alcanzar sus propósitos y de la potencialidad que tiene una empresa para optimizar sus recursos.

Este beneficio sirve de retroalimentación o como comentario y ejerce como fuerza promotora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de lograr mejores resultados en el mercado competitivo, incrementando los niveles de creatividad en el Marketing, el diseño del producto y su distribución.

Las corporaciones grandes muestran anualmente sus logros económicos, así recompensan a los miembros de la organización por la mayor medida de beneficios, y además de forma velada, para que los directivos sigan en la misma línea y de esta manera no disminuyan y por qué no decirlo, ejerciendo una presión para alcanzar un cambio estratégico si la compañía sufre pérdidas.

En estas explicaciones se toma en cuenta que todo negocio tiene que forzar al máximo sus probabilidades todos los años, es decir, lograr el mayor beneficio como sea posible. Pero en algunos países, como el nuestro, el sistema impositivo decaen los beneficios de manera muy significativa y no siempre el empresario se siente estimulado o recompensado en sus esfuerzos.

En el caso presentado la eficacia de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, se evaluará según la manera en que se minimizan los impuestos, no defraudando al fisco, sino aplicando una correcta política fiscal. Se puede decir que unos impuestos muy altos disminuyen motivación para la eficacia a largo plazo y detienen el progreso de un país.

¿Qué contribuyen los beneficios a la colectividad?

Una empresa logrará beneficios si la estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia, los mismos que si suben su valor, aprobarán a la empresa la distribución equitativa y así recompensar a los que forman parte de ella (accionistas, directivos, empleados, etc.). Estos estímulos son necesarios por las siguientes razones:

- Aprueba a muchas personas invertir su tiempo, energía y dinero en una empresa rentable. Entonces los inversores han de sentirse debidamente compensados y estimulados aportando con sus contribuciones económicas en los planes futuros de la empresa y siempre en relación al beneficio que esperan lograr (binomio rentabilidad-riesgo).
- La buena marcha de las empresas admite invertir a muchos ahorradores privados, esperando recibir una recompensa futura. Si estos pequeños inversores no esperaran conseguir beneficios, posiblemente estos ahorros irían preferentemente al consumo.
- Las empresas que posteriormente tributan al Estado, brindan beneficios a la sociedad en general a recibir mejores servicios, infraestructuras, etc.
- Favorecen el uso de nuevos factores o procesos productivos de manera más eficaz posible.
- Los beneficios inciden al desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación.

El cliente "punto de meta" en la organización

Muchas veces olvidamos que el objetivo de todas nuestras actividades es el **CLIENTE**.

Los dueños de las empresas se aseguran que los empleados de la organización se tome muy en serio como piensa el quien y su objetivo. En ello se verá reflejado una correcta actitud en el desempeño de las actividades.

En cualquier empresa en el que un solo empleado no trate al cliente como es debido debe ser motivo grave de preocupación, puesto que se está poniendo en evidencia a toda la organización a todo el proceso que lleva realizando.

La empresa puede alcanzar su máxima capacidad de crecimiento, cuando esta se centra en "intentar de identificar necesidades de los clientes y como cubrirlas". La empresa es capaz de crear clientes.

Para lograr cubrir todas las necesidades del cliente se debe salir a buscar a los mismos, lograr identificar las necesidades e intentar por todos los medios poder satisfacerla, esto se lo realizara inmediatamente sin tener que esperar que el cliente acuda a comprar el producto o recibir un servicio.

En la mayoría de los casos los clientes (consumidores), no tienen la habilidad de crear productos que faciliten sus actividades diarias o comunes, por lo tanto es primordial desarrollar dichos productos para nuestras comodidades. En siglos atrás las personas apreciaban mucho escuchar la radio, luego apareció la tecnología y entonces sucedió que podían ver lo que se estaba escuchando y apareció la televisión en blanco y negro, años después a color, en TV portátiles, en autos e inclusive relojes o en un teléfono móvil.

La innovación en la tecnología fue avanzando y se lanzaron al mercado las posibilidades de grabar de forma automática los programas de la televisión, esto fue gracias a los aparatos de video y DVD. La

tarea de Invencción / Innovación, no se basa en realizarla de vez en cuando, se trata de ir siempre cambiando, creando, buscando nuevas formas de facilitar los procesos del diario vivir de las personas y de nosotros mismo, con el fin de ser más eficientes y sentirnos satisfecho de realizar las cosas en menor tiempo.

Se plantearon las siguientes preguntas al llegar a este punto:

- ¿Qué factores lograrán hacer más cómodas las vidas de nuestros clientes?
- ¿De qué manera podemos orientar la capacidad de nuestra organización para satisfacer esas necesidades o deseos?
- ¿Qué recursos obtendrá la empresa para evitar que los clientes se vayan a otras empresas y cómo hacer que nos sigan prefiriendo?

¿Cómo distorsionan los cambios a una empresa en un mercado de competitividad perfecta?

La empresa puede aprovechar al máximo las oportunidades nuevas que se le den, es muy preciso que tenga las siguientes características.

Es de vital importancia tener una organización bien estructurada la cual nos permita una correcta toma de decisiones, lo cual nos dirija a efectos positivos tanto para la empresa, consumidores y trabajadores. Existe una gran relación entre el consumidor y la empresa, en la cual la organización se compromete a cumplir con lo prometido con su producto o bien.

La estructura que se lleve a cabo depende de que si existen canales de comunicación definidos, dentro de la empresa tanto internamente en la empresa como su relación con el exterior, con otras palabras en su mercado potencial.

Las empresas con visión al futuro disponen de información sobre sus clientes y sus necesidades. El mercado es uno de los elementos principales para tener dicha información. Sin embargo, la empresa debe contar de su propia capacidad de respuesta, a través de las diferentes áreas de la misma.

En la actualidad las actividades de producción y gestión son realizadas por los equipos automatizados y por sistemas de información respectivamente. Esto reduce la necesidad de contar como hasta ahora de mano de obra de habilidades físicas, y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa, lo que Peter Drucker, Catedrático de Gestión de la Universidad de Nueva York, llama "*trabajadores de conocimiento*".

Este tipo de situaciones denotan que hay que tener una gestión mucho más ágil, que alcance niveles de respuesta a la altura de las grandes corporaciones y que mantenga a sus clientes o grupo de consumidores satisfechos. En definitiva se puede decir que el trabajo de los responsables de la gestión se basa en dos funciones esenciales, las cuales son: Marketing e Innovación.

La función del Marketing abarca todas las acciones enfocadas al cliente y sus necesidades, y comprende lo siguiente:

- Información a través de la investigación del mercado de las necesidades y/o sugerencias de los clientes.
- Analizando cada actividad, proceso y productos que las empresas competidoras saquen al mercado, para poder crear una estrategia que este a nivel para competir, de manera que el cliente sea el único juez.
- Esclarecimiento en la forma en como los productos llegan al mercado y a las manos del consumidor, donde la promoción continua, la forma del envase y como el producto es entregado a los clientes, etc.

- Las normas de ventas, promociones de preventa, financiación de adquisición de los productos, etc.

Los beneficios de la innovación es que nos permite llegar a más clientes, a ser reconocidos en diferentes sitios, a crear una empresa donde brinden un producto y/o servicio de mejor calidad que el anterior, que le permita competir de forma más agresiva con otras empresas que posiblemente ofrezcan casi lo mismo pero no mejores que el nuestro.

El peor error que podemos cometer es en confundir la invención con innovación (I+D+i), donde la innovación es la creación y perfeccionamiento de nuevas tecnologías y por supuesto la creación de nuevos productos. Se la debe relacionar con el crecimiento económico de la empresa.

CAPÍTULO II: PROPÓSITO DE LA GESTIÓN

Contenido:

Este capítulo se enfoca a una visión coherente de los motivos o razones por lo que las empresas necesitan una correcta gestión para alcanzar el éxito. Se estudia la relación entre las necesidades de una organización y la gestión adecuada y se describen los rasgos fundamentales de un empresario.

Introducción:

Los avances tecnológicos producidos en la sociedad han expandido el campo de la administración.

Al comienzo del emprendimiento de lo económico, las empresas se establecían ya que se ejecutaban tareas repetitivas, muy fáciles de entender. En el taller o en la oficina, el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

La actividad del Gerente era estar al tanto de cómo marcha los trabajar en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero, esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la administración que en ese entonces existía sigue con nosotros, como un eco del pasado. Varios empresarios continúan comportándose como si nada cambio. Pero es la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en mente muchos otros elementos, porque los mercados ya no desarrollan en función de la oferta, y hay que pelear en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin ayuda de los problemas de competencia de empresas foráneas.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas faltas de los directivos. La naturaleza de la administración se ha hecho más difícil para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de obtener beneficios constantes, por encima de todas ellas.

¿Qué es la gestión?

La gestión se fundamenta y marcha a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para alcanzar los resultados.

A menudo se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les guarda, continuaran trabajando como siempre. No notan que han pasado a una tarea diferente e intentan ejecutar las mismas recetas en el pasado. Un ejemplo vidente son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo lugar a menos que asuma nuevas actitudes y obtuviera la formación adecuada.

En su anticuado puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había establecido.
- Organizar su tiempo con razones personales para poder formar contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que pueden necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

- ✓ **Realizar** las previsiones de ventas y alcanzar los propósitos establecidos.
- ✓ **Coordinar** el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- ✓ **Desarrollar** un plan de búsqueda para conseguir una mayor cuota de mercado.

- ✓ **Diseñar** las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Podemos observar su sistema de trabajo ha cambiado esencialmente. Y así en todos los cargos de la estructura empresarial.

Una de las mejores definiciones de las actividades de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien estableció las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- **PLANIFICACIÓN.**- *"Obtener una visión total de la empresa y su entorno, ejecutando decisiones específicas sobre propósitos concretos".*
- **ORGANIZACIÓN.**- *"Conseguir el mejor beneficio de las personas y de los recursos disponibles para alcanzar resultados".*
- **PERSONAL.**- *"El entusiasmo exacto para organizar y motivar a un grupo determinado de personas".*
- **DIRECCIÓN.**- *"Un gran nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un entorno propicio para conseguir los propósitos de validez y rentabilidad de la empresa".*
- **CONTROL.**- *"Medir el progreso alcanzado por el personal en cuanto a los propósitos marcados".*
- **REPRESENTATIVIDAD.**- *"El Gerente toma la "personalidad" que identifica a la organización ante otras organizaciones iguales, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."*

En este capítulo se estudió brevemente aspectos de la administración las cuales se las revisara luego muy detalladamente. Debemos tener en cuenta que en nuestra recorrido profesional nos encontraremos con distintas maneras de gestionar las empresas o negocios. Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de administración.

Diferentes maneras de estructura empresarial

La forma más simple es la figura del **propietario**, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar.

Esta persona no tiene ningún tipo de complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que no cuenta de los beneficios de consultar a expertos y especialistas.

Por lo general su empresa no tiende a desarrollar como él lo planeo por la falta de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de conseguir financiación que se ajuste para la misma.

Esta apuesta por su independencia profesional y no puede estar sometido a otras normas que las suyas, solo cuenta con el apoyo de sus propios recursos. Este tipo de negocio es recomendado para pequeños comerciantes o talleres, ya que existe poco potencial de desarrollo a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, piensan a veces si la solución es fundar una **SOCIEDAD**, en la cual se pueda ingresar otros socios, o continuar de manera individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy aptos a malentendidos y diferencias entre ellos, y culminan disolviéndose. Esta falta de continuidad entorpece la posibilidad de que la sociedad pueda afianzarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Dichos problemas y restricciones encaminaron al concepto de responsabilidad limitada que accedió la formación de sociedades, donde la administración y la propiedad pueden estar totalmente desligadas. Aunque los propietarios o partícipes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial.

Los gerentes de estas empresas reconocen ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de los quebrantos de la empresa, si ésta no anda bien.

Por esta *irresponsabilidad*, la Ley les requiere por lo contrario cargar un control permanente de la administración a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su destreza.

Sin embargo, todas las empresas privadas, encerrando las de responsabilidad limitada exigen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas operaciones puede obtener el público en general, corresponden publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa logra la capacidad de controlar importantes cantidades de dinero, sus responsabilidades son mayores.

Hay otras alternativas de empresas colectivas muy parecidas a las explicadas anteriormente conocidas como Cooperativas, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino más bien que cada uno de los miembros de la Cooperativa exija derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son designados para administrar la empresa en un periodo cambiante de tiempo, y luego son reemplazados por otros cooperativistas. Este cambio puede desembocar en una administración cambiante lo que favorece casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Estas empresa es el apropiado para relaciones de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la administración corresponde directamente y constantemente a los miembros de la estructura que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque el objetivo, como en cualquier empresa, es alcanzar bienes para que la organización continúe adelante, hay entre otros, un propósito primordial: el control político de los recursos.

El control de gestión

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- ❖ Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- ❖ Gestión del personal de la empresa para que trabaje con vigor a través del reciclaje y de la formación permanente.
- ❖ Identificar los impactos de los cambios sociales que puedan perturbar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adecuarlos convenientemente al propósito y misión de la organización.

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en capítulos posteriores, hemos de hacer hincapié en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales permanentes irrumpe un puesto de responsabilidad y liderazgo, parecido al que en la antigüedad ocupaban militares y sacerdotes.

Para imaginar el papel de la administración en el mundo de la empresa es fundamental entender que las personas poseen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. Es decir, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa avanza a través de un dificultoso desarrollo de relaciones que intervienen a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto.

Pongamos un ejemplo, diferenciando un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche no cumple con su trabajo, es posible que interrumpa al funcionamiento del mismo durante un

determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano no cumple con su trabajo, seguro que entorpecerá a todo el organismo, inclusive a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En diferentes aspectos el organismo de la persona jamás podrá funcionar como lo hacía antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En las personas, con el transcurrir del tiempo van cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento perturbará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas en el interior de la organización operan de forma diferente según el estadio de la vida en que se hallen. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los **Recursos Humanos**.

Por tanto, es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto perenne.

La manera en que cambien, para bien o para mal, se debe a una gran parte a las habilidades "humanas" del administrador. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

CAPÍTULO III: CONDICIONES Y SABERES DE UN GESTOR

Contenido:

En este capítulo brindamos al lector una visión serena de cual han de ser las destrezas y cualidades de un financiero eficaz. Evalúa los puntos dinámicos y frágiles de la firma en relación a las funciones del administrador y expone la relación que está entre los compendios de personalidad, funciones y objetivos del papel a desempeñar por el gestor.

Introducción:

Como hemos estudiado en los primeros capítulos, la misión se ocupa destacadamente del personal. La calidad y eficacia de los partes de la clasificación es de suma importancia.

El avance de la compañía, su unión y el sustento de una organización que respondan su progreso y resista la infalible prueba del período, precisa de un inspección permanente de todas las ejes de su progreso, afianzando y /o fomentando sus puntos dinámicos.

Esta armonización, representará esencialmente involucrar a todos los compendios que actúan en la misión en la obtención de objetivos, sobre todos los de renta, presente y positivo “caballo de batalla” de varias sociedades.

La moral del personal no debe verse perturbada con problemas ocultos, agresores o incitados por las pérdidas de una ayuda de labor optimista al primicia y desilusionada después, que pueda exhibir cualidades perjudiciales a la coherencia, completa al hecho de que entre del conjunto directivo no se halle a nada que contribuya con soluciones para resolver los problemas de la sociedad.

Por ello, la elaboración del administrador es significativa, ya que si necesita de la alineación ordenada o su personalidad es imperfecta, poco o nada logrará formar para la salida de los inconvenientes, salvo que esté preparado a auto desarrollarse.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, presumen una técnica de triple acatamiento fundada en la indagación, la autoridad y las recapitulaciones de las comunicaciones internas; todo ello tenderá a conseguir los objetivos de la ordenación.

Es importante que el administrador intuya que su compromiso primordial sea nivelar dichos objetivos como parte importante de la compañía que administra.

El encargado tiene un compromiso personal con sus subordinados, pero si aplica este compromiso exclusivamente en técnicas de revisión e inspección, no estará efectuando con ella.

Tiene que crear un método de interrelación que enseñe:

- El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos.
- El personal debe informar concisamente en la unión de sus objetivos de trabajo. Esto aplacará la claridad y validez del trabajo a explicar y hará que el dependiente se sienta más comprometido y preparado a favorecer.
- El personal deberá sentirse apoyado con los capitales verdaderos y humanos precisos para conseguir sus objetivos.
- El personal contribuirá y logrará ampliar sus propios capitales personales para poder actuar con mayor empuje. Por su parte la sociedad le ayudará a lograr mediante la advertencia o consejos inquebrantables e incluso con una alineación adicional.
- El personal debe recoger información vinculada u observaciones críticas sobre su acción. Si bien habrá que criticar a veces su labor, esto le aprovechará de incitación y no de ultimato restringido que pueda lastimar su autoestima. El lograr estos objetivos en las relaciones personales y el apoyo sin límites del consejo supone mayor distinción que los mismos incentivos bancarios.

Correlaciones a diferentes niveles superiores de la organización

Hasta ahora hemos visto los aspectos de la comunicación en los niveles bajo e intermedio de la pirámide de la estructuración institucional. A muchos Gestores esta parte no les supone grandes dificultades. Pero cuando tienen que tratar a otros niveles de la Orientación, como puede ser con el Presidente General o Director de la empresa es cuando creen haber reconocido o descubierto las auténticas pérdidas de su labor.

Las comunicaciones ascendentes, entre directores, de mínimo a mayor nivel, revelan toda una serie de angustias técnicas.

La dificultad en esta analogía puede reflejarse complejo o delicado para el Administrador, que se pone a la defensiva al tener que asumir una actitud sometida ante alguien con mayor mando que él.

Incluso, las relaciones entre directores del mismo nivel pueden sujetar a veces un mecanismo competitivo que impide tratar abiertamente asuntos significativos de la compañía.

Un modelo claro, es la función comprometida del área de recursos humanos que ante sus compañeros de la dirección, su tarea implicará (supuestamente) menos lucrativa que las de fabricación o productivo. Los proyectos de formación o instrucción para el personal parecerán una desventaja de tiempo y capital. La realidad, como veremos más adelante, manifiestan lo inverso.

Si no existe una eficaz y cordial relación entre los comprometidos de las diferentes áreas prácticas de la sociedad, todas las presentaciones que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros y a partir de ese momento existirán más problemas para obtener los recursos obligatorios con el apoyo de la Dirección General.

Efectos de esta correlación interprofesional

Una dificultad muy común en los mercados que crecen con rapidez es que las cualidades que propiciaron que la empresa surgiera de su etapa inicial pueden ser ahora el obstáculo primordial para el perfecto progreso de su desarrollo.

El emprendedor o administrador que sobrevivió al principio por su inspiración y valentía, puede resistirse a los cambios y propiciar o provocar la iniciación del fin de la compañía.

Un ejemplo típico es el nacimiento, incremento y decadencia de **Logias Herrera S.A.** Robert Cely fundó estos grandes almacenes, luchó duramente para ser líder en ventas hasta asegurar el crecimiento de su firma y convertirla en los almacenes de venta al “detalle” más significativos.

Más tarde, la asociación empezó a decaer y a desaprovechar terreno con respecto a su principal competitivo **Galerías Gavilanes S.A.** La incapacidad de Robert Cely de aplicar la empresa de su forma piramidal basada en el jefe único e incondicional a una distribución diversificada con auténticos profesionales de la misión institucional, llevo a la sociedad casi a la destrucción, pese a los significativos lucros logrados en períodos preliminares.

Aunque quiso transformarse y puso en manos de sus hijos los compromisos de la comisión, juntando a buenos profesionales con historiales académicos muy brillantes con una estructura de gestión bien preparada, su desarrollo y esparcimiento ya estaban perjudicados, por la incapacidad manifiesta de reaccionar ante el desarrollo de Galerías Gavilanes, que si supo aprovechar sus ventajas profesionales e hizo que el público se pasara en su totalidad a esta empresa en quebranto de Logias Herrera.

En contraste con Robert Cely, Don Ramón Gavilanes, de Galerías Gavilanes, demostró como los modernos sistemas de gestión aplicados en su empresa aseguraba el rápido crecimiento la misma hasta convertirla en una multinacional. Pensando, planificando y estudiando el futuro de su empresa, Don Ramón Gavilanes estableció la base de una estructura directiva que hoy sobrevive en su esencia.

Este ejemplo nos demuestra la importancia de la creatividad como parte de los recursos naturales del empresario; en otras palabras Don Ramón Gavilanes tuvo la habilidad de potenciar la estructura de su empresa teniendo en cuenta las relaciones entre los factores humanos y técnicos que la componen y le afectan.

El empresario de éxito

Ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por ciento para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarles, persuadirlos y crear oportunidades para las mismas. Los puntos que a continuación especificamos presentan el perfil que debe reunir todo administrador para alcanzar su máximo desarrollo.

- Un administrador es ante todo alguien que trabaja prontamente y tiene una considerable aptitud por los servicios.
- El empresario no debe que tener miedo los cambios que se produzcan en su entorno y debe estar preparado a dejar de lado prácticas antiguas o desfasadas en interés de su asociación.
- Tiene que estar perennemente aprendiendo y ser apto de obtener nuevas destrezas y conocimientos.
- Aunque posea una utopía bien desarrollada, el financiero debe crear siempre ideas expertas.
- El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para hacer.
- Necesita cualidades específicas para relacionarse con otras personalidades diferentes a la suya y tratar de ajustar a las mismas para sacar el mayor partido posible.
- Tiene que saber planear su tiempo y saber combinar perfectamente sus capitales tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados pronosticados.

Alcanzar la calidad de los caracteres personales en la misión de una sociedad, ha respaldado la aparición de presentaciones y desempeños de formación para Directores, impartidos por Universidades, Escuelas de Servicios, y las propias empresas que amplían programas pedagógicos para sus regentes.

Las prioridades de estos programas son:

- Desplegar la agilidad mental.
- Resguardar las capacidades de creatividad.
- Reflexionar sobre la naturaleza del trabajo y el fin de la organización.
- Permitir la evaluación tradicional de los puntos dinámica y débil del personal.
- Fomentar los caracteres personales.
- Examinar las relaciones internas de la ordenación.

Este progreso podrá completar con cursos de alineación, aunque éstos nunca remplazarán del todo las prácticas personales que forman parte de la formación.

Hay que tener en cuenta las edades de los conjuntos de misión, la organización gradual de puestos de débito y las técnicas íntimos de valorar y remediar la labor de la gestión.

CAPÍTULO IV: LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y SU ENTORNO

Contenido:

Este capítulo se enfoca a los sucesos donde interactúa la empresa y la gestión para la toma de decisiones. Relata los factores principales que envuelven al mundo empresarial, como influyen las decisiones que toman los administradores y por qué es necesario estar al día en las permutaciones sociales, económicas y políticas.

Introducción:

Como hemos interpretado en capítulos antepuestos, una empresa no funciona apartadamente sino que se relaciona reducidamente con su entorno institucional que le sirve de argumento.

Podemos nivelar los dos tipos principales de entornos que afectan claramente a la firma y que son:

- Entorno inmediato.
- Entorno general.

Entorno inmediato.- Es el término que se utiliza para definir todos aquellos elementos de producción y distribución "próximos" a la empresa. Como también, la mano de obra, entidades prestamistas, proveedores y el mercado objetivo para la promoción y venta de sus productos, podemos reflexionar "próximos" o "cercaños". Este entorno también percibe las organizaciones de tipo económico, colectivo y sindical, la comunidad autónoma a la que pertenece y las compañías de la capacidad. La sociedad tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como Industria, Seguridad, Sanidad, Educación, etc.

Entorno general.- Es el que tiene efectos continuos e indirectos en la gestión ordinaria de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas territoriales, tanto del propio estado como de otras corporaciones universales.

El entorno inmediato

Ya hemos indicado que la mano de obra, tanto de apoyo como poderíos interrupciones y directores, son la fuente más importante por la cual la empresa obtiene consecuencias. De ahí que la ausencia de mano de obra competente en algunos momentos, limite su capacidad de acción y desarrollo.

Otro inconveniente es la iliquidez de mano de obra cerca de las subestructuras de la sociedad; muchas veces los obreros estudiados no desean trasladarse a otra zona cuando la sociedad cambia de ubicación. Estas situaciones posiblemente provoquen, como es normal, una variación del coste general de la sociedad.

Puede suceder además, que otras comunidades autónomas ofrezcan a los utilizados en puestos claves, mejores condiciones que en su ciudad o localidad de origen. Las fábricas de alta tecnología ven mermado su potencial humano por la "fuga de cerebros" de los principales investigadores a Estados Unidos o la Comunidad Europea, donde los salarios son más altos. Otros interesantes para estos profesionales son las becas de investigación, los incitaciones de ocuparse con un elenco de acreditados positivos, etc.

En estos casos son las asociaciones empresariales los que tienen que presionar al Gobierno para que dote con mayores presupuestos a estos sectores de tecnología punta, para ofrecer mejores servicios de educación y formación donde puedan florecer nuevos científicos.

También es significativo, como es obvio, que la empresa pueda invertir con dinero barato ya que este capítulo tiene un episodio directo en la misión general de la empresa. Los análisis que realizan las entidades financieras para la evaluación de los proyectos calificarán si estos merecen la pena o no. Además el Directivo de la sociedad tendrá en cuenta lo que puede suceder a las tasas de interés durante la vida de la inversión y los efectos de la inflación.

Pero asimismo pueden existir instrumentos diagonales. El límite a la financiación de la empresa puede provenir de la insolvencia a corto plazo de la cuenta de consumidores, e incluso que dejen de comprar. En un clima tenso, desde el punto de vista bancario, las empresas serán más rígidas en la forma de pago de los registros, por su mayor poder de pacto con respecto a la sociedad.

El precio de coste de los compendios iniciales y la disponibilidad de las mismas, jugaran un papel fundamental en la toma de decisiones. Durante los años treinta se consideraba al cuero como material a manejar en los asientos de los coches más económicos, mientras que el paño se guardaba para los modelos de lujo. Con la fulminante declinación de los proveedores expertos de cuero, debido a la visión del plástico derivado de las compendias petrolíferas, el cuero se fue cristianizando en una opción cara, sólo para modelos caros o de lujo. El paño es ahora utilizado en coches de precio mediano, mientras el plástico, se usa en modelos más económicos.

La adaptación del plástico ha permitido a los fabricantes ofrecer una mayor gama de servicios en el interior de los coches. También estos técnicos tienen que vigilar de cerca los costos, algunos de ellos con diferentes mecanismos y un diferido de esta materia prima pueden incidir considerablemente en el precio seccional lo que conmovirá a la cuenta de desgastes y beneficios. Sin duda influirá en las decisiones importantes de estas empresas creadoras en la revisión de sus valores.

Entre las materias primas, entrarán mecanismos que vienen de fuera. En estos casos los administradores de compra alertarán la calidad además del costo. El mal ingreso de un elemento incluido en un producto final puede echar a perder no sólo los comercios sino la notoriedad de la marca. La firma de automóviles Mercedes Benz implementó durante los años ochenta una política de abastecimiento firme y drástico ante los fabricantes de mecanismos; no sólo incrementaba la seguridad del favor final sino que podía reducir los costes de elaboración como resultado del proceso más dúctil en la cadena de fabricación.

La comercialización de los productos puede presentar numerosas dificultades a los empresarios. Cuando la construcción de un país es incompleto (carretera y ferrocarril), la comercialización de los mismos a los clientes tendrán inconvenientes.

Para la mercantilización física, las compañías confían normalmente en los actores y negociantes. Este método puede resultar alto porque la empresa debe ofrecer al distribuidor otras recompensas competitivas en forma de descuentos, márgenes, beneficios por mayor consumo, mejores formas de pago o incitaciones no económicas.

Las asociaciones petrolíferas como CAMPSA, Repsol, BP. etc. trabajan en un mercado muy competitivo, donde han de invertir grandes sumas de dinero en organización y publicidad para distinguir su marca de las demás. Los impuestos sobre la gasolina son muy elevados, con lo que los distribuidores resultan cortos. Por eso estas asociaciones a partir de 1.988 concluyeron diferenciar los servicios al automovilista y en las gasolineras instalaron tiendas y otros servicios que aumentarían sus oportunidades de negocio.

Diversos tipos de clasificaciones próximas y ajenas a la empresa tendrán dominio en sus providencias de gestión, sobre todo en las políticas profesionales que dictan los sindicatos. El resultado es que hay que negociar los convenios laborales y prestar mucha atención a los actores sindicales que muchas veces colapsan la actividad corporativa debido al exagerado y permanente problema entre los administradores y éstos.

De la misma manera, en aquellos tiempos donde el consumidor tiene una gran importancia, actuarán las asociaciones de consumidores para defender y custodiar por los intereses de éstos y que perturben a su salud y medio ambiente. Las empresas antes de ampliar su producción o montar otra nueva, tendrán que mercantilizar con los representantes de Medio Ambiente, si se trata de una acción que puede suponer un peligro para la comunidad. En estos casos las sociedades acuden a empresas especialistas en organizar campañas de relaciones públicas que pueden rebajar la tensión durante el periodo anterior a la disposición definitiva.

La British Petroleum (BP) obtuvo una licencia para ejecutar sondeos en Poole, Dorset, Gran Bretaña. El paisaje próximo era considerado de singular perfección, con muchas especies de animales y

vegetación. Por a la presión del gobierno local, de las asociaciones de ecologistas y de los pueblos vecinos. BP organizó un ciclo de conferencias y reuniones para transmitir tranquilidad y calmar el temor a que las bases produjeran polución debido al rastreo y a las canalizaciones proyectadas.

Una situación necesaria para el logro del permiso fue que, dentro de lo posible y una vez culminado los trabajos antes citados, la compañía petrolífera debería restaurar el entorno a su estado original.

El entorno general

Al igual que el tiempo climatológico, el clima financiero puede cambiar en muchos países y éste necesita de un instrumento muy sensitivo para vigilar y predecir todo cambio que pueda afectar a la marcha de la empresa.

En un espacio muy corto de tiempo, dos o tres años, la capital de un país puede variar, de una situación satisfactoria (niveles altos de empleo, firme petición de fortunas y servicios, permanencia financiera, etc.) a una "recesión económica".

Por si en la empresa se efectúen estas dos coordenadas, en el primer caso lograremos tener problemas o conflictos de cubrir la demanda; en el segundo la dirección corresponderá tomar la decisión de buscar nuevos mercados, minimizar gastos y gestionar una mayor eficiencia.

Los Gobiernos deben velar por la economía del país, y esto complica aún más las perspectivas del empresario. Según las teorías económicas, el gobierno será "intervencionista", controlando amplias partes de la capital, o de "laissez-faire", tratando de apartar de sus anteriores obligaciones de controlar la economía. Durante estos periodos un mismo Régimen puede cambiar sus políticas de intervención.

Para el administrador resulta vital conocer las leyes de los países donde está implantado. El ambiente legal que rodea a una empresa establecerá sus relaciones, tanto internas como externas. A continuación citaremos algunos ejemplos:

- Las leyes nacionales sobre el control de polución y emisión de gases, condicionan unas normas máximas permisibles. Las compañías químicas, están muy sujetas a estos regímenes y, por supuesto, la industria de la energía nuclear es vigilada estrechamente a raíz del desastre de Chernóbil.
- Las leyes de sanidad y seguridad desarrollan los costes del bienestar de los empleados, al fijar niveles mínimos de ruidos, medidas preventivas de riesgos laborales, periodos de descanso etc.
- Existen países limitan sus importaciones de ciertos tipos de productos. Últimamente hemos acudido al caso de las carnes británicas esto se debe al problema de "las vacas locas". Del mismo modo, son muchos los países con leyes que frenan exportar o importar productos, no sólo por problemas que puedan afectar a la salud pública, sino que con estas gestiones protegen a sus industrias y empresas. En este caso las consideraciones políticas han impuesto cambios en la forma legal de los intercambios entre países.

Los empresarios deben que sensibilizar a las fuerzas políticas del país; la política puede invadir zonas de la ley y la economía. Pero no es solo el Gobierno el que impone consideraciones políticas. Muchos grupos de presión tienen demasiada influencia y hay que tratar con ellos.

El sector de peletería afronta a una barrera internacional de grupos que intentan impedir el uso de pieles de animales para artículos de lujo. Los fabricantes de perfumes o medicinas han tenido que cambiar sus formas de comprobar el producto, dejando de utilizar animales en sus investigaciones.

Incluso algunos países tienen costumbres familiares muy distintas, así como diferentes sistemas educativos, creencias religiosas y hábitos culturales. Los agentes tienen que estar al tanto de estas estructuras sociales y culturales no sólo de sus países, sino estar al tanto de la mayor información posible de la manera de operar en los países a los que va a exportar.

Como hemos visto los desarrollos tecnológicos pueden transformar muchos factores que el empresario ha de tener en cuenta. La tecnología robótica usa una soldadura exacta para el montaje de carrocerías, hasta el punto de que la mayoría de fabricantes de coches europeos y americanos no tienen obreros en la producción, sino sólo personal de mantenimiento e inspectores de control de calidad.

En las oficinas, el desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, permiten a los ejecutivos y hombres de negocio comunicarse a distancia a través de vídeo conferencias, manteniendo conferencias y disputas sin tenerse que trasladar de un lugar a otro. El acceso a Internet, mediante el negocio electrónico, permite a muchas empresas comprar o vender en tiempo real mercancías y/ o servicios, y cada día aumenta paulatinamente el número de compradores de la Red, verdadero boom del comercio intracomunitario.

De la misma manera, los nuevos sistemas de transportes, ayudado por la logística y la distribución, llevan productos a mayores distancias con mayor rapidez y menos costes.

La competitividad como elemento del entorno exterior

La existencia de empresas competidoras en un mismo mercado, beneficia considerablemente a los consumidores, porque éste puede aprovechar las ofertas que lanzan los fabricantes de productos, donde el factor precio muchas veces es definitiva a la hora de decidir una compra.

En otras ocasiones, no siempre predomina el criterio del precio, sino otros elementos como: presentación, calidad, servicios post-venta, etc.

Existen tres tipos principales de aptitud, que condicionan la estrategia de una empresa:

- Competencia perfecta.
- El oligopolio.
- El monopolio.

El de competencia perfecta existe en donde se trabajan muchas firmas en un mismo mercado que venden productos o servicio parecidos. Los productos están normalizados de modo que las clientelas o compradores les da igual adquirir un producto u otro, ya que son teóricamente iguales. Por ejemplo, las lonjas de pescado cerca de los puertos.

Las nuevas empresas pueden competir en un mismo mercado, puesto que no hay leyes ni limitaciones que lo prohíban, aunque la información sobre el mismo sea difícil conseguir, para entrar con un mínimo de seguridad para poder ganar dinero.

El oligopolio, son los mercados, los cuales muy pocas empresas pueden acceder, ya que tiene muchas barreras de entrada, como las económicas para estar en uno de estos mercados se necesita mucho dinero.

En este mercado se tropiezan las empresas ya consolidadas y dirigentes en costes y otros valores aumentados, como es el prestigio y estabilidad de la marca.

Lograremos indicar para instruir a los estudiantes, marcas como: Coca-Cola, El Corte Ingles, Estancias Roche, IBM, General Motor. ¡Cuánto nos valdría la aventura empresarial si quisiéramos entrar en capacidad con ellos! Sería un vago e inútil intento.

Deberemos acceder con desarrollar nuestros pequeños dispositivos de negocio, marcarnos objetivos de renta y tratar por todos los medios de lograr. Y sobre todo pensar, para nuestro consuelo, que estas empresas que hoy son multinacionales, hace tan solo 50 años, eran pequeñas empresas como son las nuestras ahora.

El monopolio es el mercado entregado por un solo proveedor. Casi todos los Gobiernos legislan en contra de los privilegios privados, por ejemplo las leyes "anti-trust" americanas, pues tienen una congregación y poder económico demasiado alto.

Unidad 2: Técnicas de Planificación

CAPÍTULO V: LA ESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

Contenido:

En este capítulo se hace referencia a la importancia de fundar propósitos como primer paso en el proceso de planificación, diferenciando los objetivos Corporativos con los objetivos personales del empresario y los canales de comunicación para transferir ambos objetivos a todos los miembros de la Organización.

Introducción:

En la unidad nos dedicamos a estudiar los objetivos de la organización empresarial. Se podrá comprobar cómo puede alcanzar sus propios objetivos y luego reflejar, como este proceso de análisis nos muestra de forma objetiva los preliminares básicos de cualquier organización.

En toda administración, hay cuatro cláusulas que definen el enfoque que la empresa puede lograr en algún momento determinado.

De una empresa se dice que tiene objetivos, que son los deseos generales de toda organización para la obtención de los parecidos y a los que dedicará todos sus esfuerzos.

El término meta define las áreas de movimiento hacia donde la empresa dirige estos esfuerzos. Describe las estrategias a seguir para obtener los objetivos propuestos así como el resultado previsible de dicho esfuerzo.

Al planificar la estrategia para llegar al propósito, la empresa se establecerá una serie de puntos o segmentos de mercados precisos, en los cuales puede percibir lo más inmediato posible los resultados que se pueden obtener. Estas percepciones cuantificadas formarán las cifras financieras y los presupuestos para cada una de las acciones a emprender.

Para alcanzar estos puntos la empresa debe igualar una serie de acciones o actividades y ponerlas en marcha. Estas acciones se conocen como fines. A partir de este momento los distintos responsables deberán realizar sus previsiones económicas, financieras, de producción, comerciales y marketing.

El Director Comercial, realizará su previsión razonada de negocios e indicará el periodo que cubre su presupuesto, normalmente un año, indicando los acrecentamientos porcentuales mes a mes en función del tamaño del segmento de mercado que quiere alcanzar.

Una vez realizado esta previsión de ventas, el Director de Producción y Compras deberá determinar si los procesos de producción están capacitados para satisfacer la demanda que se va a producir, es decir, si conoce cuál es su capacidad de producción real y efectiva. El que se toma como responsable debe avalar que cuenta con un programa de fabricación que ha tomado en cuenta los plazos de entrega solicitados por los clientes. El Director Financiero examinará estas previsiones para ver si se concuerdan satisfactoriamente a la política de transformaciones y de ganancias de la empresa.

Con las observaciones y sugerencias de los diferentes responsables de la administración se pactará la aprobación definitiva, y sus pautas serán los presupuestos a cubrir.

Establecer los objetivos

Podemos decir que los objetivos son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas.

En la práctica, los responsables de la administración se ocupan de establecer estos objetivos para intentar por todos los medios de conseguirlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que nos mostrará el nivel de eficiencia de la empresa.

¿Cómo se establecen los objetivos?

En primer lugar debemos establecer los componentes de un objetivo:

- ❖ Actividad bien definida.
- ❖ Valor económico o porcentaje del mercado donde vamos a entrar.
- ❖ Tiempo que nos hemos fijado para completar la actividad.

Como podrá comprender el lector, los objetivos que impulsan la evolución de una empresa, será aplicando estos principios a su propia empresa o actividad.

Objetivos particulares

Los objetivos personales también podremos definirlos, porque muchos profesionales tienden a trabajar o involucrarse en algún negocio por motivos parecidos, como:

- Ganar dinero para vivir.
- Ser su propio jefe
- Estimulo personal y satisfacción.
- Posición social y estima en la sociedad.
- El diseño de nuestro programa de autorrealización, posiblemente podrá concordar con los de otras personas y llegar a acuerdos interprofesionales.
- Trabajar fuera de una estructura empresarial que le resultaba poco estimulante.
- Poner en práctica una idea o negocio que considere atractiva.

¿Qué objetivos sigue la empresa?

La empresa es el conjunto de personas que pertenecen a ella, y que como grupo tiene su propia historia, sus costumbres y hábitos, que se verán afectados en la forma en que se sitúen en el mercado y la agilidad para beneficiar las oportunidades que se le presenten.

Las empresas del sector privado tienen por lo general objetivos parecidos:

- Conseguir beneficios (pero ¿cuántos?)
- Aumento de tamaño (¿cómo?, ¿Invirtiendo parte de sus beneficios?, ¿Pidiendo prestadas grandes sumas de dinero? ¿Comprando otras empresas?)
- Sobreviviendo (¿A expensas de la competencia? ¿En colaboración con ella?)

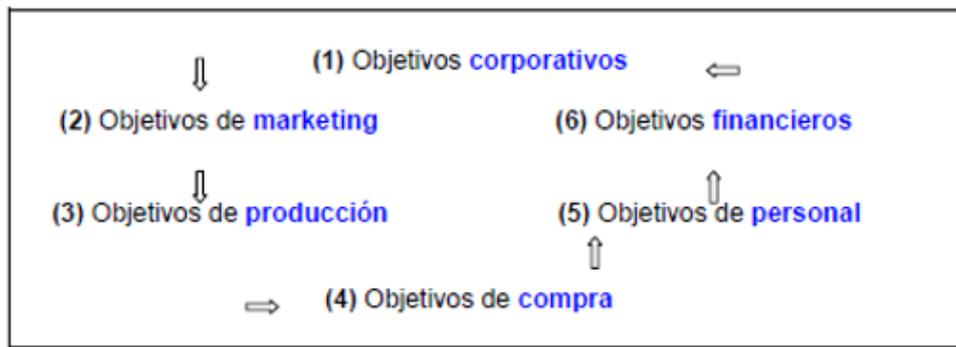


Figura 1. Objetivos de una empresa.
Fuente: Elaboración propia.

La progresión ideal sería pasar de los objetivos a la planificación y luego a la actividad.

Los objetivos importantes de la empresa, serán marcados por la Dirección General, y éste será presentado al Consejo de Administración para su establecerse definitivamente. El Consejo de Administración representa los intereses de los accionistas o grupos de ellos, aunque en la práctica de las grandes empresas estos accionistas no participan en el proceso de planificación.

El Marketing opera como el sistema nervioso que señala los propósitos de la empresa en términos de ventas y es muy delicado a los cambios, es decir:

- Desarrollo de la economía.
- Cambios en el clima político.
- Directrices del comercio mundial.
- Modas del consumidor.
- Destrezas de la competencia.

Lo anterior señalados son puntos primordiales que forman la propiedad de la organización, y el beneficio que se logra de la misma. Los resultados financieros, si son positivos, son el mejor indicador para los accionistas de que la empresa va en buen rumbo.

Las relaciones en la empresa

Una de las razones principales de los conflictos dentro de la empresa es la denominada "ruptura de las comunicaciones". Ha llegado el momento de tratar este asunto y tener en cuenta los métodos básicos de la comunicación.

Cabe recalcar que es muy importante explicar que la comunicación en una actividad, no un concepto abstracto. Podemos sencillamente manifestar mediante el siguiente esquema:

A comunica (x) a B con resultados (Y), es decir $A \text{-----}(x) \text{-----}B = Y$

Donde A simboliza la persona/departamento que comunica el mensaje (x) a través de un medio o canal (-----) a B, otra persona o departamento, para conseguir un intercambio de actividad Y.

A pesar de que es esquema fácil, podemos realizar preguntas sobre el nivel de relación en nuestra empresa, por ejemplo:

- ¿Existe alguna interferencia en el medio o canal de la comunicación? Por ejemplo: una línea telefónica/fax deficiente.

- ¿Ha elegido A el canal de comunicación idóneo? ¿Es el apropiado para el contexto de la comunicación?, (ejemplo: Gerente a Director General, Gerente a Jefe de departamento, Director de área a Director de área).
- ¿Es el método adecuado para realizar la entrega del mensaje x/y?
- Si A es una entidad conocida, si se ha verificado el mensaje y el canal ¿Qué conocimientos necesita B para poder recibir la comunicación?

Dicho esquema, como se indicó es demasiado sencillo, pues B lo situamos en un papel muy pasivo. Existirán razones por la que B no puede recibir el mensaje de manera correcta, como:

- Físicos: habla, trayecto.
- Idioma: inclusive en el idioma manejado existen distintos niveles de habla.
- Nivel de conocimientos anteriores a la comunicación.
- Estado emocional del receptor.
- Diligencia.
- Reacciones de la personalidad ("química personal").

El esquema muestra la frecuencia con la que A y B actuaran juntos. Probablemente esta interrelación a través de la relaciones puede variar en su propósito inicial en función del nivel o tipos de respuesta de B.

CAPÍTULO VI: ORIENTACIÓN POR PROPÓSITOS DEL SECTOR PÚBLICO

Contenido:

En este capítulo se identifican y explican las diferencias existentes entre las empresas del Sector Público y las del Sector Privado, las cuáles son los objetivos los que diferencian unas de otras.

Introducción:

No obstante aunque usted no forme parte del sector público, es altamente preciso que en algún momento ha hecho contacto con él. Esto puede haber ocurrido porque posiblemente haya presentado ofertas para concurrir a contratos u obras del Estado, pedir legalizaciones para montar su empresa o su fábrica o simplemente haber solicitado su pasaporte en una comisaría de policía.

Por estas razones estudiamos en este capítulo los pormenores de la dirección y planificación objetiva en el sector público. Estar al tanto de las singularidades de la gestión pública será de gran ayuda en nuestros conocimientos sobre la materia, la cual no es ajena a los tipos de personas físicas o jurídicas del ámbito de la comunidad empresarial.

Las tradicionales entidades del sector público pueden ser renovadas para mejorar su rendimiento si centran sus esfuerzos y recursos en rediseñar aspectos claves de su gestión, como la ayuda de servicios o la separación de funciones.

A través de la privatización de los monopolios gubernativos y la liberalización de los sectores, los gobiernos de todo el mundo han introducido las fuerzas del mercado en la electricidad, las telecomunicaciones y otras actividades económicas antes gestionadas por el sector público. Se ha aumentado la productividad de tal manera que empresas del Estado empiecen a realizar prácticas del sector privado.

Los organismos públicos son a menudo, monopolios que administran y prestan servicios esenciales, como fueron en origen los servicios de Correos o Telefonías.

Sin embargo, con frecuencia, los gobiernos no están tan preparados a privatizar o liberalizar actividades como: el orden público, las prisiones, la recaudación de impuestos, la administración estatal o autonómica y, en muchos países, la educación y la sanidad. El área señalada como es lógico resalta de los propósitos sociales a los económicos.

El resultado es que los organismos públicos que cubren estos sectores económicos no pueden dejar de prestar servicios no rentables, despedir a empleados, aprovechar las ocasiones del independiente mercado u ofrecer los salarios necesarios para captar a los mejores profesionales.

Entonces, señalamos que las entidades del sector público, y las del sector privado, deben organizarse para optimizar su productividad. Existen muchos organismos en nuestro país, como por ejemplo los Ayuntamientos que podrían abordar las causas de la escasa productividad de algunas de sus áreas y darse la circunstancia de rediseñar políticas basadas en una buena gestión al estilo de las empresas privadas.

Se pueden aplicar prácticas innovadoras en áreas como las tecnologías de la información y las compras. La experiencia del sector privado demuestra que un rediseño organizativo adecuado puede disipar la inercia, reestructurando, actualizando a las organizaciones del Estado y centrándolas en cuestiones fundamentales para mejorar la productividad.

Estimulaciones del sector público

En el sector público se dan condiciones parecidas, excepto que sus inquietudes y motivaciones de sus componentes, funcionarios, jefes de departamento etc. Son diferentes a las empresas privadas. Es significativo tomar en cuenta esta información cuando nos relaciones con funcionarios del sector público.

De manera relevante, es preciso entender lo que significa "sector público".

Todos los países obtendrán un equilibrio presupuestario diferente en orden de atender los servicios que precisa la comunidad. En un gran número los países se atienden entre otros a los siguientes sectores:

Sanidad, Educación, Pensiones, Seguridad, Vivienda, Transporte, Agricultura, Comunicaciones, Infraestructuras, Industria, etc.

Generalmente, los contribuyentes imponen al gobierno de turno para que haga más por menos. A las entidades del sector público se les hace dificultoso efectuar este propósito principalmente.

Debido a la falta de capacidad, que impulsa o motiva al sector privado. Por consiguiente, deben adoptar un tipo de organización que estimule el rendimiento desde adentro, algo que supone o conlleva serias dificultades.

Recursos en el sector público

Una de las diferencias principales entre los sectores públicos y privados, es el origen y aplicación de los recursos. Más adelante experimentamos las formas en que las empresas privadas obtienen ingresos, controlan sus gastos y aplican políticas estrictas tendentes a armonizar su política de inversiones y de ganancias.

Sin embargo a ciertos departamentos del gobierno se les pide lograr beneficios, este no es el propósito fundamental de la mayoría. En conjunto, los gobiernos tienen la necesidad de redistribuir sus ingresos en beneficio de la población en general, si bien es verdad, esta política distributiva nunca complace a todos por igual.

El Estado y las demás Entidades Públicas, para hacer frente a las carestías y servicios públicos, necesitan una obtener cuantiosos ingresos. Los ingresos que tiene el Estado se relacionan a continuación, y las comparamos con las que recibe el sector privado.

INGRESOS DEL ESTADO	INGRESOS DEL SECTOR PRIVADO
<p>INGRESOS PUBLICOS</p> <p>Ingresos de derecho público</p> <ol style="list-style-type: none"> .1. Venta de bienes .2. Emisión de deuda .3. Tasas .4. Contribuciones espaciales .5. Impuestos <p>IMPUESTOS ESTATALES</p> <p>DIRECTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> .1. IRPF .2. Impuesto de Sociedades .3. Impuesto sobre el Patrimonio .4. Sobre Sucesiones y Donaciones <p>INDIRECTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> .5. Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. .6. Impuesto sobre el Valor Añadido. .7. Impuestos Especiales y Rentas de Aduanas. .8. Monopolios Fiscales. <p>IMPUESTOS AUTONÓMICOS</p> <p>TRIBUTOS PROPIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> .1. Tasas y Contribuciones .2. Tributos Estatales cedidos. .3. Asignaciones del Estado. .4. Emisión Deuda Pública <p>IMPUESTOS LOCALES</p> <p>IMPUESTOS OBLIGATORIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> .1. I.A.E. (Actividades Económicas) .2. Sobre vehículos. .3. Instalaciones y Obras. .4. I.B.I (Bienes Inmuebles) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. VENTAS Y SERVICIOS 2. BENEFICIOS EMPRESARIALES. 3. PRESTAMOS BANCARIOS. 4. SUBVENCIONES 5. EXENCIONES FISCALES. 6. EXTRATIPOS BANCARIOS. 7. VENTA DE ACTIVOS 8. AMPLIACION DE CAPITALS. 9. BOLSA DE VALORES 10. PRESTAMOS SINDICADOS.

Figura 2. Recursos en el sector público.

Fuente: elaboración propia.

Presupuestos del estado

El Gobierno para conseguir sus objetivos con el equilibrio de ingresos y gastos, realiza un presupuesto anual que es refrendado por la Asamblea Nacional.

Al igual que en cualquier tipo de clasificación los objetivos individuales y colectivos pueden enfrentarse. Los responsables de los presupuestos tienen sus propios criterios de cómo aplicar correctamente las partidas del presupuesto, pero estos tendrán sus críticas y recibirán sugerencias para realizar los ajustes pertinentes.

Como los asambleístas pertenecen a distintas regiones de nuestro país, defenderán celosamente sus territorios electorales, y forzarán con las enmiendas al presupuesto aumentar las dotaciones a sus distintas regiones, con lo que aumentará su status.

Debido a la personalidad del funcionario público, éste se verá sometido a muchas presiones por parte de grupos o colectivos que en algunos casos acudirán al soborno para alcanzar sus objetivos, dado que por lo general estos funcionarios son permeables a estas experiencias irregulares, como la historia reciente de nuestro país nos lo ha demostrado.

Pero esto no solo ocurre en nuestro país, en muchos países el soborno es una parte aceptada de las contrataciones con los funcionarios públicos.

Este precedente está dominando la costumbre en el proceso de toma de decisiones y los actuales funcionarios se ven frenados por una secuencia de prácticas pasadas por todos conocidos. Mientras no se modifique la política de claridad, no se podrá olvidar el pasado. Toda iniciativa nueva suele tardar en colocarse en el sistema y se espera que dé sus frutos lo antes posible.

¿Cómo se proyectan los servicios facilitados por el sector público?

Las empresas del sector privado calculan su vigor de una manera clara: por los beneficios que logran al final del ejercicio económico.

Pero las colectividades públicas son, a menudo, monopolios que administran y prestan servicios esenciales y por lo general tienden a paralizar y hacerse más grandes a medida que pasa el tiempo, en parte debido a su reticencia a deshacerse de lo inservible. El resultado no es solo el derroche de tiempo y dinero, sino también los difusos límites entre departamentos y la falta de delimitación de funciones y responsabilidades, lo que obstaculiza el rendimiento real y efectivo de bienes y recursos humanos.

Por otro lado los organismos públicos saben contar con propósitos sociales globales, por ejemplo, terminar con el terrorismo o la delincuencia. Esto puede dificultar el establecimiento de un orden de prioridades en los objetivos, cosa que no ocurre en el sector privado, donde la elaboración de beneficios es prioritaria sobre cualquier otra cosa o atención natural.

Finalmente, los funcionarios públicos muestran sus propias dificultades. Muchos universitarios antagonistas prefieren puestos en el sector público no por la vocación de ayudar a otras personas (aunque existen casos únicos de perseverancia y honestidad en este sentido), sino para afirmar un puesto de trabajo con carácter vitalicio. En este argumento, las prácticas en la selección de recursos humanos a través de otros sistemas novedosos (empleados en el sector privado), representan un inconveniente político porque podría implicar la pérdida de empleos en el propio país.

Además, el sector público suele tener una plantilla de empleados intensamente estática y los sindicatos o asociaciones profesionales de funcionarios estatales, limitan la libertad de contratación y despido.

Seguidamente, es poco posible que una empresa del sector público quiebre. Puede reprochar a sus administradores, pero siempre se encontrar fondos para atenuar estas situaciones. Podríamos pensar entonces que una empresa pública puede malgastar sin ningún control.

Pese a ello es posible asegurar que los organismos del Estado tienen responsabilidad y que la eficacia de su trabajo se puede medir de la forma siguiente:

- En un Estado y economía democráticos la población decidirá mediante el voto, si el Gobierno ha usado sus recursos de forma eficiente.
- El análisis coste-beneficio evaluará la proporción de gastar en términos de oportunidad o necesidad. Por ejemplo, si el presupuesto es insuficiente o restringido y hay que optar entre hacer escuelas, hospitales o carreteras, el Gobierno concluye a favor de una opción, las demás deben estar apartadas durante un definitivo tiempo. Las ha postergado pero no las ha cancelado. Es la disyunta de los políticos, como compensar a todos por igual.
- Logran utilizar medidas lógicas, para concluir en estas prioridades. Por ejemplo para hacer un nuevo hospital, se puede evaluar los siguientes parámetros: la tasa de incidencias de patologías no atendidas en una determinada localidad, la proporción de pacientes con respecto a médicos que los atienden, etc.

Presupuestos económicos y gastos corrientes

En el proceso de organización de los presupuestos del Estado se tendrá en cuenta el plan de gastos e inversiones y los plazos de realización de los proyectos en marcha.

El gobierno actual heredó proyectos aptos en etapas anteriores con presupuestos establecidos en el pasado y no poder modificar los efectos del presupuesto, de igual manera que el capitán de un petrolero le resulta improbable sortear un obstáculo inesperado.

Al contrario que una inversión del sector privado, la inversión realizada por el Estado tratará de obtener un beneficio social o envolver alguna necesidad de la comunidad. Esta inversión no producirá un aumento mensurable de la riqueza nacional ni se puede usar directamente para añadir a la elaboración económica del país, pero si se puede maniobrar para que exista un efecto "dominó".

Por ejemplo, la distancia de un centro de salud en un pueblo se puede medir estudiando:

- Coste de días perdidos por enfermedad en la población activa del municipio.
- Impacto económico de pérdidas de renta por parte del asalariado, a causa de un accidente o de muerte inevitable.
- Precio de los viajes y desplazamientos de las personas que deben que asistir a otros centros vecinos.
- Transferencia de residencia de los trabajadores a otros sitios mejor concedidos de servicios médicos.

Los proyectos de inversión relegados para más adelante corren el riesgo de ver incrementado sus costes debido a la inflación. Un aeropuerto edificado hoy utilizará tecnología actual, que logra ponerse al día a través del tiempo. Si se posterga, todos los equipos y restantes factores de su infraestructura resultarán más complicados y costosos en el futuro.

Dichos problemas son más altos si se aplican a servicios existentes en la actualidad. Si los programas de sustitución y renovación se atrasan, los precios se ven multiplicados, esto se debe a la necesidad de eliminar primero los equipos o edificios que han cumplido o excedido su periodo vital.

Pensemos en un automóvil: si se conserva renovando las piezas perdurará mucho tiempo y el deterioro de su funcionamiento será gradual. Si se pospone el mantenimiento algunas piezas se desgastarán más aprisa hasta que todo el sistema falla y haya que sustituirlo en su totalidad-.

Es muy fácil limitar las inversiones. Los capitales de hoy afirman no tenerlos que realizar en un futuro. El dinero invertido hoy en construir una escuela exigirá contratar profesorado, calefacción y electricidad durante el periodo de vida de la escuela, aparte de la transformación y mantenimiento. Estos son puntos positivos del gasto, puesto que provoca el empleo y de forma inducida beneficia a muchos trabajadores y empresas.

Es difícil eliminar en los gastos presentes los que se presintieron en presupuestos anteriores. Hay que continuar cubriendo los salarios y los costes de funcionamiento, pero el mantenimiento, si se desatiende, sitúa en peligro los bienes del Estado.

CAPÍTULO VII: PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Contenido:

En este capítulo presentamos una manera de cómo llegamos a establecer una organización para que se desempeñe adecuadamente y detallamos las diferentes recomendaciones internas, tanto a elevación original a modo de conjunto, del mismo modo los diferentes conjuntos de habilidades organizativas.

Introducción:

Numerosas compañías trabajan con una ideología enormemente dificultosa de cambiar. Los individuos que velan en ella son pieza activa del asunto de incremento, descenso y reacción, entorno que manifiesta escrupulosamente su voluntad trascendental.

En este argumento imaginamos unos de los elementos preámbulos que favorecen a:

- La declaración límpida entre individuos y tropas.
- Vigilancia positiva sobre las acciones de los propios.
- Cómo obtener los efectos conocidos.
- Cómo impedir la dispersión o mal adaptación de los patrimonios.

¿Qué es la organización?

Constan diversas escrituras para delimitar lo que pretendemos indicar con el dicho "distribución". Si recapitamos sobre el entorno que nos envuelve, notaremos que la totalidad de los individuos fuertes se localizan asociados, efectuando cada uno de ellos sus agilidades diarias para su estabilidad.

Si analizamos de manera minuciosa a las hormigas observaremos un modelo de comportamiento cooperativo con una clara definición de las funciones: parte de la población se consagra a edificar y reparar el hormiguero; otras acumulan materiales y otras resguardan al resto. En el momento que trasladan una carga pesada o difícil las hormigas trabajan de forma cooperativa y cada una de ellas proporciona la fuerza necesaria.

A diferencia de los individuos, los insectos conservan un dinámico sentido combinado para subsistir. Si los individuos intervienen con un seguro estado de colaboración hacia un propósito común, reducirán que cualquiera les administre.

Es por ello que las organizaciones humanas poseen las siguientes particularidades:

- Son agrupaciones de individuos, concretamente delineados y preparados para alcanzar todos los objetivos propuestos.
- Usualmente los objetivos son conocidos por todo y cada uno de los miembros de la organización.
- La clave principal en una organización se basa en que sus ideas son grupales, es decir nadie es indispensable.
- Dentro de la compañía hay reglas y procedimientos que debe cumplir cada individuo.

Organización eficaz

Para subsistir en un mercado de competencia perfecta, una compañía debe lograr al menos las siguientes condiciones:

- La calidad de sus servicios y/o productos debe persistir intacto. Este nivel permitirá al comprador determinar el nivel de perfección y cubrirá sus necesidades.
- La compañía debe gestionar estas necesidades, para que el producto y/o servicio que ofrece llene las expectativas del comprador.

- El comprador es el único juez de la eficacia y sus opiniones siempre serán de gran importancia.
- La compañía debe primeramente conseguir los acuerdos precisos entre el personal y la dirección, para que las cosas acontezcan como las hemos descrito anteriormente.
- El hecho de que la aptitud sea, en parte, subjetiva, no impide que se deban definir normas precisas.
- Los costes para obtener todas estas situaciones deben ser pequeños y la empresa debe funcionar con la mayor libertad financiera.

La empresa debe disponer de una estructura humana y práctica fuerte, dibujada para que con el minúsculo ardor las personas realicen su trabajo, sin perder de vista la energía y renta de sus labores.

Si el diseño de la organización disminuye los conflictos e impiden las tareas reiterativas, se logrará potenciar al máximo el tiempo y entrega de los trabajadores.

Este diseño deberá dominar los elementos de control que afirme que todas las acciones se concreten en beneficio real y seguro, y cubra las expectativas de la dirección en cuanto a sus políticas presupuestarias para no exralimitarse de los mismos, de forma que garantice el control y evaluación permanente de todos los servicios.

Esta organización debe garantizar o disponer del grado de indagación necesario para quienes trabajan en ella. El departamento de Marketing solicita información sobre las condiciones y evolución de los mercados. Sobre cómo marcha la competencia, si están o no satisfechos nuestros compradores.

Otras averiguaciones serán también importantes para las jurisdicciones de producción, investigación, desarrollo e innovación, etc.

A través de la ordenación de la organización deberemos detectar los problemas y cómo afrontarlos. El croquis de la organización accederá conocer en cada momento quien tiene la responsabilidad para tomar decisiones en orden de resolver dichos problemas.

Se deberá determinar con anticipación la capacidad de independencia de este responsable, sobre todo para agilizar la gestión. Si el Administrador de Producción ha tomado la responsabilidad para concluir lo que hay que comprar, esta decisión no incumbirá entrar en conflicto con la política presupuestaria de la empresa en esta materia.

Sí es necesario, delegar a otros departamentos de menor tamaño para realizar que abastezcan sin estar en manos de la oficina central de compras.

En la vida real, una organización tendrá que hacer una combinación de ambos extremos. Cuando la ocasión lo requiera la Dirección General, deberá fomentar la centralización o descentralización, dependiendo de las características de cada situación.

Los fundamentos de la organización

Hoy en día las teorías sobre cómo organizar una empresa se basan en los estudios de W.G. Scott, quien sugería que el análisis funcional de una empresa se podría apoyar, en cuatro áreas:

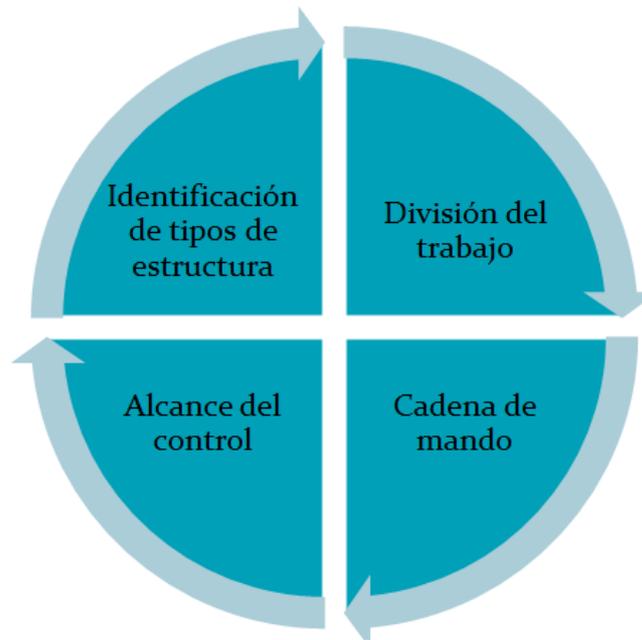


Figura 3. Fundamentos de la Organización.
Fuente: elaboración propia.

Puede que usted conozca el ejemplo de la fábrica de alfileres citado por Adam Smith para ilustrarnos sobre los beneficios de la división del trabajo. Indicó que un artesano que realizara todas las operaciones precisas para producir y vender alfileres sólo proporcionaría lugar a una producción pequeña. Pero si los componentes de la fábrica se especializaran cada uno de ellos en una parte del proceso de la producción, se realizaría la misma considerablemente.

Aunque esta historia es antigua, en su tiempo e dio cuantiosas ganancias a Henry Ford para aumentar su producción de coches en serie, alcanzando lanzar al mercado entre 1907 y 1927, 15 millones de unidades en el modelo T-Ford.

Los beneficios que alcanzó con estos principios fueron:

- Con la iteración de las tareas en la cadena de producción los obreros consiguieron un mayor grado de especialización, trabajaban más rápido y cometían menos errores.
- Al agrupar los trabajos asociados entre sí, permitió que el trabajo llegara al operario para su realización, evitándose desplazamientos y esfuerzos en vano.
- Sus ingenieros desplegaron métodos para la fabricación de equipos para producir mejor los diferentes trabajos.

Pero como todo en esta vida, tiene sus ventajas e inconvenientes. Y las desventajas son siempre para el ser humano. La literatura y el cine, nos ha mostrado en varias ocasiones que la rígida aplicación del sistema de la división del trabajo hace que los obreros funcionen como máquinas.

La película "Tiempos Modernos" de Charlie Chaplin, nos mostró en algunas de sus secuencias que la repetición de la misma tarea lleva a los obreros al hastío y la frustración. Las personas al final son dominadas por las mismas máquinas con las cuales trabajan, y su autoestima se ve mermada al verse equiparado con dichas máquinas.

En próximos temas aprenderemos el desarrollo de otras técnicas de gestión aplicadas a la ordenación del trabajo que dignifican al factor humano.

Si estudiamos a Peter Drucker, en sus apreciaciones sobre la "Gestión", observaremos que pone como ejemplo de lo anteriormente citado a Henry Ford y cómo su empresa, tan próspera al principio, perdió mucho debido a la incapacidad manifiesta de delegar en otros.

En una organización nadie puede hacer todos los trabajos que se refieren a un área de responsabilidad. Quienes tienen esta responsabilidad, pueden y deben delegar en otros.

Este transcurso se conoce como cadena de mando y es una de las formas en las que puede resolverse el problema de la división del trabajo en las compañías. Esto permitirá que otros mandos intermedios puedan participar en la gestión tomando decisiones, lo que enriquecerá su trabajo; también podrá equivocarse y de los errores sacar las conclusiones que mejoren sus expectativas futuras dentro de la organización.

Esta representación de funciones permitirá a quien delega concentrarse en otras tareas más importantes de su trabajo. Pero no puede delegar y luego olvidarse. Esto puede crear a largo plazo problemas de comunicación y adaptabilidad.

Para que esta cadena de mando funcione con eficiencia, cada miembro de la organización debe saber quién es su inmediato superior. Si tiene más de uno, se sentirá confuso y esto puede crear discrepancias en la organización. Por eso, es fundamental, definir las funciones y responsabilidades, y sobre todo disponer de una unidad de mando, como principio y guía.

Del Director General, dependen otros responsables o directores de departamento. Si todas las personas se dirigen a él para resolver cuestiones de trabajo o problemas personales, este se verá abrumado.

El diseño de la estructura de una organización empresarial tiene que estar claramente definida y asumida por todos sus componentes. El organigrama funcional de la empresa indicará claramente la pirámide de la organización, cadena de mando y sus vinculaciones a todos los niveles, tanto ascendentes como descendentes.

Esquema del tipo de distribución

Los factores que influyen en el diseño de la estructura de una organización, son entre otros, los siguientes:

- Tamaño de la compañía.
- Área geográfica que cubre, es decir si la empresa trabaja a escala local, nacional o internacional.
- La gama o líneas de productos que fabrica y vende.
- El nivel de control que la dirección quiere tener de la organización.

La mejor forma de conocer el diseño de la estructura de una empresa, es la forma en cómo se inició. Con el tiempo se verá como las personas hacen trabajos parecidos, lo que dará lugar a una revisión, para adaptarlos, asociarlos y compartir experiencias y recursos.

Más adelante los intereses son comunes y llegan a trabajar sobre el principio de la división del trabajo. Los más antiguos o experimentados asumirán las responsabilidades para desarrollar la empresa y tutelar a los más jóvenes. Por último, la estructura de los distintos departamentos que configuran la organización, tendrá una mejor definición.

Este desarrollo en el tiempo se hará por funciones. Es decir, la creación de departamentos será la mejor forma de estructurar la organización. Así todas las personas se agruparán por departamentos: producción, compras, finanzas, ventas, marketing, recursos humanos, etc.

Los grupos de trabajo pueden parecer la forma más lógica de estructurar una organización. Este sistema puede presentar algunas peculiaridades:

- Muchas veces el personal responsable de un área determinada adquiere una visión excesivamente "compartmentalizada" de la empresa y pierde de vista el objetivo principal de la empresa.

- El personal adquiere actitudes "territoriales" hacia su departamento y pueden aparecer hostilidades entre personas pertenecientes a otros departamentos lo que impide que la organización funcione con eficacia.

Cuando la compañía es dinámica y moderna, y su organización ha crecido con la aplicación de una correcta gestión, esta tiende a aplicar el concepto de división.

Una compañía puede dividirse en agrupaciones de productos o servicios, cada una de las cuales se responsabilizará como una unidad de negocio independiente. Cada uno de los directores de estas unidades de negocio son los responsables de los presupuestos de inversiones y beneficios dentro de la política general de la organización, siguiendo las directrices marcadas para la Dirección General.

En capítulos que desarrollamos más adelante, mostramos con más detalle, como las organizaciones pueden llegar a tener distintas características y necesidades, y que lógicamente precisan tipos de estructuras adecuadas a su actividad y desarrollo.

CAPÍTULO VIII: SISTEMATIZACIÓN DE LA POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Contenido:

En este capítulo se reconocen las distintas alternativas de una compañía ante los cambios y cuál debe ser la política más adecuada en el futuro. Da a conocer las distintas políticas y explica las diferencias entre los conceptos: estrategia, políticas y tácticas en la toma de medidas.

Introducción:

Cuando una sociedad inicia sus actividades, la mayoría de las decisiones se toman ad hoc, en respuesta a cada nueva situación. La empresa nueva no tiene referencias históricas, para poder conseguir un marco de respuestas adecuadas ante nuevas situaciones.

En una compañía comercial, los vendedores inicialmente pagarán sus gastos de desplazamientos para luego percibirlos cuando van a la empresa. El jefe de contabilidad pagará dichos gastos.

Claro está que si esta situación se produce a diario resultaría muy complejo, daría pie a abusos y se perdería mucho tiempo. Pronto el director de la empresa o el director comercial tomarían la decisión de fijar una fecha para el pago por estos conceptos.

Esta sucesión de decisiones, entre otras, formaría parte del comportamiento de la empresa respecto a sus vendedores. Habríamos llegado entonces a determinar una de las políticas de la compañía. A menos que se tomaran otras decisiones, esta política duraría años.

En todos los mercados existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado. La política sobre los empleados, de precios, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las políticas habituales que luego serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa.

La totalidad de los textos que nos han servido de base para diseñar el presente libro, emplean distintos términos: política, estrategia y tácticas. En general el término "política" y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la compañía y su comportamiento en el mercado, y a veces cubren un tiempo de hasta diez años. Abarcan los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

- ❖ Las decisiones estratégicas se refieren a las formas para conseguir los objetivos a corto plazo y se verán afectadas por los cambios del entorno. Afectan a la empresa durante dos o tres años.
- ❖ Las decisiones tácticas se realizan a corto plazo y por lo general se relacionan con los cambios del entorno y en respuesta a los problemas generados del mismo.

En el transcurso de su carrera profesional, usted se ocupará sobre todo de las decisiones antes indicadas, en el contexto de la política de su empresa. A continuación desarrollamos los detalles de la estrategia.

Actividades primordiales de la estrategia

La política de la empresa se identifica siempre con la "misión económica". Esta misión está definida esencialmente por los objetivos corporativos, aparte de tener siempre presente que lo importante no es solo ganar dinero, sino fabricar un buen producto o dar un correcto servicio.

Esta es una de las principales estrategias alternativas, que tiene siempre presente la imagen de la "misión" de la empresa.

Si perseguimos con el ejemplo sencillo del "mercado de pescado" que utilizamos al estudiar los mercados de competencia perfecta, podemos reflexionar en la "misión económica" de unos de los puestos individuales de venta. Si le pedimos al vendedor que defina su política, dirá que su negocio consiste en comprar pescado al pescador lo más barato posible para venderlos a sus clientes al mejor

precio que pueda. Resulta claro que los cambios que sufrirá en su sencilla economía serán las condiciones naturales del mar, la temporada y el gusto de sus clientes. Podemos llegar a la conclusión que su estrategia como comerciante será la de supervivencia.

Podemos examinar lo mismo en otros puestos y podremos descubrir un cuadro muy distinto. El vendedor de este nuevo puesto nos manifiesta que ha manipulado la publicidad y la promoción para atraer a más clientes a su puesto. Con los ingresos extraordinarios de estas acciones ha empezado a comprar otros puestos del mercado, luego ha invertido en la compra de una flotilla de barcas de pesca que le permiten controlar hasta donde le sea posible el suministro del pescado.

Por último ha comprado unos camiones frigoríficos para transportar el pescado a otras partes de la comarca o provincia y vender su producción. Más tarde se planteará adquirir una granja donde se producirán verduras que podrá también congelar, como el pescado, y venderlos como complemento a sus clientes.

En todas estas acciones, ha tenido presente las inmensas posibilidades de sus clientes y la forma de satisfacer sus necesidades. Antes, era el propietario del restaurante el que se desplazaba a su puesto para elegir los productos, ahora es él quien se desplaza a casa de sus clientes para suministrar las mercancías que necesita.

Ha verificado una estrategia de adquisición e integración, si bien la tarea más difícil seguirá siendo la misión de desarrollar los gustos de los clientes, que será en todo momento el problema común a todos sus competidores.

En las diferentes fases del proyecto de ampliación, este comerciante que ha ocurrido a ser un pequeño o mediano empresario, tendrá que revisar su estructura general y aplicar unas acciones estratégicas en el ámbito de:

- Marketing, incluyendo el diseño, precios, promoción y distribución.
- Aplicación de nuevas tecnologías para la producción y envase.
- Desarrollo interno de nuevas divisiones, debido a la expansión y tamaño de la compañía, inclusive adquiriendo otros negocios.
- Implantar una política de costes correcta en todos los centros presupuestarios, compras, producción etc. y alcanzar la mayor productividad.
- Adopción de estrategias prestamistas reinvertiendo los beneficios en su autofinanciación. Etc.

La compañía, como hemos visto, es un ente dinámico que debe seguir evolucionando. El crecimiento cero no es nunca una opción y habrá que revisar detenidamente las habilidades en relación a los factores externos a la empresa. La misma tecnología propiciará la necesidad de efectuar cambios estratégicos.

Marketing estratégico

En contestación a los cambios en el entorno de la compañía, adoptaremos distintas estrategias de Marketing. La finalidad de toda compañía es aumentar su participación en los mercados y vender sus productos y/o servicios. Las formas para poder estar presente serán:

- **Penetración en el mercado:** Significará tomar ciertas decisiones sobre publicidad, promoción y diseño de una política comercial para aumentar las ventas.
- **Desarrollo del mercado:** Los responsables de Marketing tratarán de identificar nuevos segmentos de mercado para la gama de productos existentes.
- **Desarrollo de productos:** Las ventas pueden aumentar si se preparan nuevos productos para los mercados actuales o nuevos. Durante las distintas etapas del crecimiento de la empresa, los responsables de la gestión adoptarán estrategias compatibles para desarrollar los distintos segmentos de los mercados. Si la empresa está creciendo rápidamente, haremos especial hincapié en incrementar nuestra participación en el mismo.

En ese proceso evolutivo podremos enfrentarnos con competidores de igual tamaño y solidez; en ese caso habrá que mantener nuestra cuota de participación en el mercado.

En los momentos críticos deberemos ante todo conseguir ventas en las principales líneas de productos, inyectando a corto plazo la liquidez necesaria para mantener nuestra cuota de mercado, realizando inversiones importantes en los presupuestos de Marketing.

Una estrategia alternativa en tiempos de crisis extrema es apostar por aquellas líneas de productos rentables y eliminar aquellos menos rentables. Algunas empresas liquidan parte de sus activos físicos empresariales para inyectar liquidez al sistema y poder seguir manteniendo sus estructuras, incluso algunas reducen sus costes a base de reducir sus plantillas o eliminando su presencia física en otras áreas geográficas del propio país o del extranjero.

Incremento y desarrollo

Constan dos formas para que una compañía crezca:

- Adquiere otras compañías del sector y las integra en su propia estructura.
- Emplea sus recursos en la diversificación de actividades.

Si una compañía quiere asegurarse el suministro de sus materias primas imprescindibles en sus procesos de fabricación, efectuará un proceso de integración inversa. Por ejemplo, un panadero comprará un molino e incluso una serie de granjas de trigo para asegurarse el control de las líneas de suministro.

Del mismo modo que una empresa de fabricación que quiera controlar sus sistemas de distribución, emprenderá el proceso de integración directa. La mayoría de las compañías petrolíferas han adquirido sus propias gasolineras para asegurarse la venta de sus productos.

Al desenvolver una compañía, también lo hará su competencia en el mercado. Como es natural la mejor forma reducir la competencia, es la opción de la integración horizontal. Esto supone la adquisición mediante la compra de acciones o participaciones de las compañías competidoras o llegando a un acuerdo para unir fuerzas, mediante la fusión.

Sucesivamente la empresa puede adoptar una estrategia de función de diversificación para el desarrollo de sus recursos en nuevos campos de la economía de mercado.

Esta diversificación puede producirse de las siguientes formas:

- ✓ **Concéntricamente**, es decir, incorporando nuevos productos o servicios que complementen los ya existentes. Esto podrá permitir a la compañía estar presente en nuevos segmentos de su mercado.
- ✓ **Horizontalmente**, cuando la empresa amplía la gama de productos a líneas totalmente nuevas. Esto suele ocurrir con la incorporación de nuevas tecnologías para ampliar la gama de productos ya existentes.

Beneficios contribuidos por la planificación estratégica

Por los procedimientos anteriormente citados, podemos observar que la planificación estratégica pueden reforzar las estructuras tanto funcionales como económicas de una organización empresarial. En términos prácticos, podríamos decir que potencia la dirección de la compañía, y sin ella, la misma se movería como una barca sin vela.

Una correcta planificación estratégica, propicia el ámbito idóneo en el que se pueden tomar las decisiones tácticas u operacionales. Así lograremos un alto nivel de consistencia o de certeza, lo que llevará a mejorar las relaciones entre el personal directivo responsable de la gestión. Cuando existe la cohesión entre las personas, saben de antemano donde son capaces de llegar.

Elementos que distorsionan a la planificación

Repetidamente se hacen comparaciones entre las compañías japonesas y el resto de los países occidentales más industrializados. Algunos consultores sugieren que ésta diferencia se deriva de las relaciones que los empresarios japoneses mantienen con sus fuentes de financiación.

Los administradores occidentales basan su forma de pensar en el objetivo de "obtener beneficios" o "alcanzar unos ingresos determinados sobre el capital", mientras sus homónimos japoneses tienden a minimizar el capital invertido en sus empresas. Esto es debido a lo siguiente:

- En Japón, las colocaciones empresariales fomentaron la creación de bancos con el fin principal que les asistieran en la producción y promoción. Las industrias son lo primero, luego crecen los bancos, con un claro entendimiento con los empresarios.
- En Occidente, los bancos crecieron debido al comercio internacional con otras partes del mundo. El desarrollo industrial, aunque se produjo mucho antes que en Japón, se ha tenido que adaptar a las perspectivas de financiación por parte de los bancos, muy restrictivos a la hora de apoyar proyectos industriales sin las debidas compensaciones, por lo que las empresas buscan su financiación a través del dinero de sus accionistas u otras fuentes de financiación.

De ahí que la presión sobre el empresario japonés solo sea la de cubrir el coste del capital de financiación en forma de anticipos bancarios. La deuda hay que pagarla anualmente. Si la empresa obtiene beneficios, el primero que cobra es el banco. Si la empresa no obtiene beneficios todos los accionistas son los que corren el riesgo y aunque protesten, no tendrán el mismo poder sobre la compañía que el banco acreedor. Su única opción es vender sus acciones o participaciones de la compañía.

Unidad 3: Correlaciones dentro de la Organización

CAPÍTULO IX: MODELO CORPORATIVO Y SELECCIÓN DE DECISIONES

Contenido:

En este capítulo trataremos acerca de los procesos para crear un modelo corporativo y explicar las razones y las metas que tiene la organización, haciendo una planificación, creando una relación entre la estructura y el objetivo de la empresa.

Introducción:

En la organización durante todo el tiempo y/o progreso económico, constarán dos procesos, de diferente signo, que intervendrán en su “filosofía”.

Al primer paso denominamos sinergia (del griego: synergia, cooperación) que debe marchar de tal manera que avale que la organización desarrolle con potencia y buen desempeño. Con la ayuda de todos los dispositivos de la misma, hará que todo trabaje mejor en su conjunto, sin que nadie “haga la guerra por su cuenta”.

Estos efectos no siempre se obtienen. Para lograr esta sinergia, la empresa requiere tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede contribuir, a lo que denominamos la planificación corporativa.

En el aparente de no existir una planificación corporativa, la empresa probablemente sufrirá un proceso inverso, denominado entropía (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio). Se trata de una preferencia que se fundamenta en que toda organización cambie a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su semejanza de criterio, de pensamiento y de voluntad. Al igual que el árbol se seca pasado el tiempo al liberar su energía interna, la organización puede llegar a descomponerse por la acción agresiva de las personas ineficaces e inmovilistas, a menos que esa energía interna a que nos referimos, se cultive y potencie de forma imborrable. La fuerza potencial de estos dos métodos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, y preparada para:

- Identificar en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo.
- Aumentar la cabida de la organización para su ajuste con garantías a los cambios en su entorno económico y social.

Centro de la planeación corporativa

Está demostrado que la idea principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

- Ser capacitados para realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las insuficiencias de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Precisando los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.
- Equilibrando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Planteando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.

- Inspeccionando y fiscalizando habitualmente todas las acciones empresariales para revelar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa valoraciones y definiciones a partir de los resultados obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre correcta, pero puede demostrar una serie de sospechas razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.

De todas maneras, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos auxiliará a estar al tanto con más aproximación los cambios que se pueden originar en nuestro mercado. De esta forma podremos actuar seguidamente y obtener que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos específicos, que rara vez se explican en términos determinados, sirven de base para la planificación agrupada. Pero para medir la eficacia de los objetivos, se ha de enunciar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos colectivos.

Los análisis D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) suministran el marco apropiado para evaluar el entorno de la empresa en cada momento. Estos estudios aprueban a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

- Organización financiera saneada.
- Agudeza de nuestros productos en el mercado.
- Exhibición de productos, etc.
- El empresario debe reconocer y apreciar los puntos frágiles de su empresa:
- Número de reclamos de los clientes.
- Nerviosismos de tesorería.
- Cobro de los deudores.
- Escaseces en investigación y avances, etc.

Si los factores positivos de la gestión son desarrollados y los inconvenientes resueltos con vigor, entonces y sólo entonces, el empresario podrá valorar sus posibilidades de desarrollo, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e inclusive en otros países.

Todos estos semblantes de la gestión que hemos interpretado deben quedar asociados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, logrando responsabilidades y estimulaciones por parte del empresario para llevarlos a buen fin.

Es primordial para que todo ocurra según el plan conocido que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias realizadas. Habrá que revisarlo continuamente, se trata pues de un proceso, no de un “auto de fe”.

¿Cómo hemos de plantear un plan corporativo?

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, cuenta para ser efectiva de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de “guía” para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

- Un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”.
- Una plena identificación de su “estrategia competitiva”:
- Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.
- Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. En otras palabras “ir al meollo de

la cuestión". La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

Ejemplos de estos procesos los encontramos en muchas empresas conocidas, como:

Xerox, que se ha desprendido de su empresa especializada en seguros de bienes inmuebles y accidentes. Sears ha vendido sus intereses en Prodigy. Kmart se ha desprendido de sus centros automovilísticos. Daimier Benz ha prescindido de sus empresas de tecnología y automatización y distribución de energía. Baxter ha vendido su empresa de suministro a hospitales. 3M ha vendido o se ha desprendido de sus líneas de materiales para el almacenamiento de datos, cintas de audio y vídeo. La lista es interminable.

Las empresas sólo pueden manejar las complejidades hasta cierto punto. O dicho de otra manera: solo pueden añadir valor a cierto número de empresas. Además de simplificar la cartera de activos de la corporación mediante ventas de empresas, algunas compañías han hecho verdadera criba de sus negocios, reduciéndolos a unidades más pequeñas o mejor definidas.

En lo que seguramente es el ejemplo más reciente y notable, AT&T ha creado Lucent Technologies para tener un mercado más amplio y diversificado con la búsqueda de nuevos clientes, sin depender excesivamente de los principales.

Unisys, ha creado tres empresas de una: sistemas informáticos (hardware y software), asesoría informática y otra de apoyo informático. James Unruth, presidente ejecutivo, ha manifestado al respecto que estas nuevas empresas son "lo suficientemente grandes y maduras para bastarse por sí mismas".

Westinhouse y Mosanto están llevando a cabo cambios en sus respectivas carteras para reducir la diversidad. La primera de ellas se ha desprendido de sus empresas industriales para seguir concentrándose en la industria del entretenimiento, y la segunda ha vendido sus empresas químicas para centrarse en la agricultura, alimentación y productos farmacéuticos.

Como podemos comprobar con estos ejemplos, las estrategias tratan de aprovechar los "nichos" de mercado. El anuncio de la entrada de nuevos competidores en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la tendencia del crecimiento de los mercados, etc., todo ello contribuye para que las empresas evalúen sus puntos fuertes y débiles, para competir con ventaja.

Ya hemos dicho que ningún plan es un "auto de fe". Si las conclusiones que rodean una operación cambian mucho sobre el plan previsto, la empresa debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia.

Si esto ocurriera, lógicamente la empresa precisará con seguridad también, un cambio en el Plan de Acción.

Un plan corporativo eficiente

Cuando los consultores de gestión analizamos los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, nos discutimos si la dirección importante de la misma debe seguir siendo practicada con un estilo autócrata o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, corresponderemos encargar una orientación estratégica participativa.

No es esta una cabriola dialéctica para tratar de convencer u originar a los empresarios a que acepten nuestros consejos, sino una cuestión que sabemos preocupa a estos administradores, y que según nos declaran en los convenios previos a nuestros compromisos de consultoría, desean ajustar su conducta al signo de los tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados más positivos para los fines que persiguen.

El método autocrático, supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuada, y con su autoridad hacer que el equipo

de trabajo logre alcanzar los propósitos que se ha establecido. Las mejoras de la administración de las características empleadas en la dirección de una empresa, son:

- Que consta un arranque de disposiciones y sentencias.
- Que existe igualdad de razonamientos.

Por otro lado los inconvenientes, a nuestro juicio, son:

- ❖ Que los poderíos intermedios dejan de preocuparse y de intervenir por sí mismos, limitándose únicamente a las disposiciones y sentencias del jefe, de quién son todos los triunfos y los decepciones que se causan.
- ❖ Que no existe las labores en equipo sino un grupo de combate a los mandatos del jefe.
- ❖ Que si el jefe es vencido, u obtiene instantes ruines o de inseguridad, todo el grupo se inmoviliza o desanda.

El procedimiento popular, con la formación de equipos comprometidos en la misión y consecución de los objetivos frecuentes, son las excelencias concluyentes para el éxito de las compañías, en un servicio evolutivo y competitivo.

A pesar de estar enterados, en síntesis, de lo que los empresarios desean realizar en un futuro próximo, con el fin de encarar con garantías ese futuro, y para poder enfocar con el máximo acierto y eficacia las soluciones que permitan alcanzar los mejores resultados en la gestión que se nos encomienda, necesitamos conocer más profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa.

Por ello, una fracción del período conocido para nuestra mediación, estará utilizada en un trabajo inicial (ADV), para poder estar en el ambiente de brindar la orientación de la compañía, los programas más adecuados a implantar, tanto económicos como funcionales, para alcanzar los objetivos propuestos.

Estudio del valor (ADV)

Como aumento a nuestra observación primera, en un argumento intensamente variable de las sociedades, en entero progreso, el objetivo primordial de este trabajo educativo es, instituir la relación entre prestación del servicio y el coste.

Hemos medido económicamente las dimensiones que interceden en el beneficio del servicio, tanto materiales y otras de tipo cualitativo o humano.

El progreso del valor podrá producirse si desarrollamos en mayor proporción las prestaciones.

Siendo "el valor" una extensión cuantificable, cuya determinación será el objetivo de este trabajo educativo, requerirá:

- Adquirir y manejar búsquedas adecuadas sobre el objetivo, sobre nuevos objetivos equivalentes, sobre las instrucciones a emplear, etc.
- Ejecutar técnicas de análisis de problemas y para encontrar alternativas.

El empresario halla soluciones a diferentes problemas, Por ello: obtener algo que le sirva para sus fines. La decisión sobre la definición definitiva, sobre la configuración del servicio analizado, se hurtará con respecto a las preferencias de los interesados por las distintas dimensiones funcionales que debe cumplir el Plan Corporativo.

Objetivo del empleo del ADV

Estos trabajos suministran a las compañías, las siguientes mejoras:

1. Perfeccionamiento de la ganancia de todos sus patrimonios, tanto individuos como materia prima.
2. Perfeccionamiento de la eficacia.
3. Aumento de la fabricación.
4. Perfeccionamiento de los costos y gastos realizados.
5. Perfeccionamiento de las características de subsistencia en el trabajo.

Coste y valor de los clientes

Se establecen los propósitos del nuevo, será la división de los clientes viables, por el valor que ellos agregan al servicio y los tipos de servicios que están por acoger, será la base del pago de la prestación.

El pago de los servicios se afecta por lo sagaces que son los clientes y por su capacidad y por las ganas de ayudar a crear el producto. Entonces, dividir a los clientes por sus ganas de ayudar puede convertir sus ideas sobre el pago de los servicios básicos, les constará como una actividad con algunas dificultades para los administradores.

Clasificar a los clientes según su valor asignándoles distintos niveles, será esencial para la futura organización, ya que ésta se enfrenta actualmente a grandes cambios en la demanda y debe ajustar su capacidad rápidamente para hacer frente a estas variaciones.

Técnica de actuación corporativa

De todo lo anteriormente expuesto, el Plan abarcaría:

- Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa.
- Optimización de la organización actual.
- Mejora de los rendimientos a todos los niveles.
- Formación de los responsables.
- Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.

No es recomendable que un trabaja tan extenso como el de trazar el plan corporativo lo realice una sola persona. Lo más racional es que dicha actividad se la realice con un grupo de colaboración la cual solo se alcanza con el esfuerzo en equipo, por lo cual, su empuje mora en el logro de un equilibrio de cualidades dentro de ese equipo.

Persona visionaria: Alguien con ideas muy grandes que las hace notar y las agranda a partir del espacio de su mente. Encuentra lo mejor para él y no teme equivocarse e imaginar un mundo diferente al que habitamos. Las nuevas tendencias intervendrán en partes de vital importancia de nuestras vidas:

- Escoger la carrera profesional.
- Viajes, negocios, elección de inversiones.
- Lugar de residencia y educación de nuestros hijos, etc.

La persona sabe aprovechar todo su rendimiento con la información que se le es facilitada por los medios de información, donde aprovecha para conocer teniendo como base las “mega tendencias” de la nueva era.

El pragmático: hombre que se interesa en las ocasiones reales de los hechos que se causan de representación incomunicada, dentro de un argumento social, político, cultural y económico, pero que es lo bastante provechoso como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización.

El analista de recursos: persona que efectúa un diagnóstico de disposición del plan necesario de la sociedad, agrupa los pedazos necesarios y representa un informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben de alcanzar.

El analista de sistemas: persona que trata de cambiar las opiniones y propuestas de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y sintetizando sus opiniones y creencias.

Una vez formado el equipo de trabajo, es obligatorio marcar los elementos o propósitos que sirvan de ejemplo y afirmen que el lapso a desarrollar en la organización necesaria de la compañía, es aprovechado correctamente.

Sugerimos a continuación algunos de ellos:

- Lograr un equilibrio entre limitación y claridad en la exposición del Plan Estratégico.
- Poseer en cuenta que ninguna situación tiene un solo nivel de consultas.
- Corresponderemos justificar plenamente las razones para la votación de una estrategia particular entre las diferentes alternativas propuestas.
- Todo proyecto sobre la estrategia a implementar debe estar bien sustentada por la lógica. Las intuiciones, las hipótesis, las teorías, comprometeremos separar por inservibles.

La puesta en marcha de un plan agrupado afectará de forma efectiva el futuro de la empresa, si conseguimos que sea eficaz. Si la participación del personal de la empresa es mayor, entonces de la misma manera será la garantía de alcanzar los cambios. Todo plan corporativo requiere una responsabilidad a toda la organización, la cual se apoyara mediante recursos ineludibles para ejercerlo. Diferentes empresas que se han atrevido a ejecutar el plan y a la postre no han recibido ayuda decidida para su administración, se han visto aproximados a la ruina.

En la década de los 70, aquellos día fueron difíciles para la empresa automovilística Jaguar que casi termina en la bancarrota, lo dueños a cargo de esa organización, no le supieron valorar la calidad de lo que era la empresa. Poco a poco la calidad de sus productos se fue deteriorando lentamente y así mismo los empleados sentían que en cualquier momento sus puestos de trabajo no existirían más.

Fue algo tan simple como ponerle una batería nueva a un reloj, así mismo fue cuando se dé director general, por un hombre de carácter, fuerte, tomo las riendas de la empresa y la puso a la altura de las grandes corporaciones automovilísticas de donde jamás tuvo que haber descendido.

CAPÍTULO X: POSICIONES Y DISEÑO DE LA GESTIÓN

Contenido:

En esta parte se consideran las distintas alternativas para una visión más exacta de las relaciones internas de la empresa. Buscar las diferentes conexiones entre las funciones de la gestión y luego compararlas con el objetivo con el cual está enfocada la organización.

Introducción:

Está comprobado desde hace cientos de millones de años que nuestro universo se encuentra conformado con infinita cadena de reacciones y que no ha parado desde su creación, todas estas reacciones que suceden a cada momento, las mismas que para obtener un fenómeno es necesario tener un proceso, una jerarquía de cómo van a irse formando dicha reacción.

Al tener como idea base este concepto acerca de la creación de la tierra, podemos usarlo como una metáfora para comprender que cada proceso, tarea, etc. Tiene que ir atravesando ciertos puntos jerárquicos para obtener el resultado deseado. De esta forma nos ayuda a que formemos una estructura jerárquica para organizar y mejorar la eficiencia de todos los procesos.

En la actualidad uno de los temas más relevantes de nuestra sociedad es el medio ambiente, ya que nos brinda un habitat estable y de confort, pero al modificar cualquier tipo de elemento que interviene dentro de nuestro ecosistema, nos produce una variación en lo que es el producto final, esto puede llevar a grandes consecuencias afectando no solo a ese elemento sino a los demás considerados.

Esto es una simplemente aclaración para que se evitar pensar que al afectarse un elemento no va a causar cambios en los demás elementos. Aquí citamos de forma explícita una manera de que sucedería:

Si deseo vender limonada, necesito tener los limones más frescos del día, utensilios limpios y luego hago una revisión del área de trabajo (cocina).

Para obtener más producto que vender tengo que agregar más ingredientes y así mismo, aumentar mi área de trabajo, para que abastezca la productividad.

Por el contrario, si considero que los ingredientes que estoy usando para la creación de mi producto son malos me traerán graves problemas a largo y a corto plazo:

- Perder la clientela ganada durante nuestro tiempo de vida de la empresa, ya que el consumidor al darse cuenta que la calidad del producto bajo, deja de comprar del nuestro y busca en la competencia.
- Al usar ingredientes más baratos pueden que estén contaminados y no estén pasando por un proceso de limpieza y purificación. Lo que causaría que los clientes les den una infección o por falta de higiene nos dejen de comprar.

Lo que se trató de dar a entender en este ejercicio es como un problema genera una reacción en cadena que nos puede comprometer y llevar a la empresa a un estado crítico o quizás a la quiebra.

Los sistemas cotidianos

Una organización empresarial es sobre todo jerárquica y está basada en la existencia de funciones superiores e inferiores. Si vemos el caso de una simple organización comercial, se podrán observar las diferentes tipos de relaciones en su estructura funcional:



Figura 4. Los Sistemas Cotidianos.
Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en la imagen como existe una gran cantidad de personal en los niveles inferiores y mientras se va subiendo de jerarquía la cantidad del personal disminuye. A este tipo de estructura se la denomina “pirámide” porque se basa en el simple concepto en que una persona puede ser el jefe de muchas personas pero una persona no puede tener más de dos jefes a la vez.

En cada nivel, el personal tiene bien definido que función cumplirá, quien estará a cargo de él. Desde ya hace muchos años se sigue poniendo en práctica este tipo de estructuración organizacional por tener mayor efectividad. Como cada cosa en la vida esta estructura posee Ventajas y Desventajas:

Pros:

- Nos proporciona amplias zonas de trabajo y establece responsabilidades a cada organismo, para darnos una clara visión de que esta ejercicio en bien su rol en la empresa.
- Cerciora que cada área de trabajo u organismo mantenga un mismo jefe, evitando conflictos entre quien es el responsable de dicha área.
- No existe confusión en comprender lo que se tiene que hacer pues todo está explicito son ordenes directa las cuales hay que llevarlas a cabo para evitar futuros conflictos.
- Existe una gran incidencia de que sus empleados adquieran un gran nivel de lealtad y genera grandes vínculos personales entre ellos y sus superiores.
- Cada individuo de la organización adquiere desenvolvimiento dentro de sus responsabilidades y obligaciones que posee dentro de la organización
- Si todo va bien encaminado, los trabajadores se sienten libres de otras obligaciones externas que van más allá de lo que pueden hacer.

Contras:

- Se generan grupos por afinidad que crean roles dentro de los grupos de trabajo, reduciendo su capacidad laboral.
- Incita a que los trabajadores creen malos hábitos, los cuales deterioran poco a poco las comunicaciones con el departamento de la dirección.
- Limita el interés de algunos miembros pertenecientes a la empresa, se sienten poco conformes e insatisfechos con la organización, generando conflictos y barreras.
- Reduce y evita el crecimiento intelectual de los colaboradores hacia nuevos y mejores puestos de trabajo, haciendo que su destreza dentro de la organización se encuentre limitada.

Una nueva perspectiva de la organización

Hace referencia a una perspectiva diferente de la entidad, en la cual reemplazan las funciones permanentes de sus colaboradores por un nuevo sistema donde se otorgan actividades a corto plazo.

Las cualidades principales de este nuevo tipo de sistema de asignación de actividades, por lo general se denominan “Empresa Moderna”, son agrupaciones de colaboradores que desempeñan sus tareas u obligaciones en forma equitativa.

- Se asigna a cada integrante una labor definida de acuerdo al grupo o equipo que corresponde.
- Son personas a las cuales se las incentiva día a día para que desarrollen su intelecto profesional.
- Poseen entusiasmo y capacidad para desenvolverse sin ningún inconveniente y poder cumplir su misión en la empresa.
- Los miembros de grupo de trabajo participan constantemente durante el proceso y colaboran en la a escoger el mejor direccionamiento de la empresa.
- El grupo de trabajo se mantiene muy unido, tanto que siempre se toman las decisiones de forma democrática evitando que rija el sistema “autocrático”.
- Ciertos tipos de personas pueden llegar a ser muy inseguras lo cual genera una gran barrera para el aprehendimiento de nuevas técnicas o hasta reduce la capacidad en resolver actividades encomendadas debido al bloqueo mental que se produce en estas personas, requieren más tiempo para resolver una simple misión y pueden dañar cualquier tipo de cronograma establecido.

Comúnmente, este tipo de estructura organizacional brinda a los individuos que lo conforman, una gran variedad de alternativas para innovarse y establecer el mejor ambiente de trabajo para lograr continuar en alcanzar los objetivos deseados.

Existen muchas multinacionales que han alcanzado gran reconocimiento gracias a su excelente tipo de estructura organizacional, una de ellas es “Volvo”, es una empresa fundada en Suecia, donde decidieron emplear el sistema de “Empresa Moderna”, en el cual como ya se mencionó anteriormente se le asignaba a cada trabajador tareas a corto plazo y rotativas entre sus miembros, Esto trajo a la empresa una mejor calidad de personal y de producto, también incentivó a que sus miembros dieran más ideas acerca de cómo seguir mejoran la organización.

¿Cómo construir una buena estructura organizacional?

Para conseguir una estructura adecuada se debe realizar una táctica el cual consiste en analizar el ámbito funcional y reconocer todas las actividades indispensables que ayudan al correcto funcionamiento de la empresa.

Es decir, hace énfasis en que las funciones que se acordaron en tiempos pasados no deben tener concordancia con las que se han diseñado para el futuro.

Por tal motivo es recomendable efectuar el respectivo análisis y reconocer los elementos más relevantes de la entidad y todo aquello que efectivamente es de gran valor para cumplir con los objetivos planteados de la organización.

Se propone las siguientes interrogantes de acuerdo a este enfoque:

- A. ¿Podría existir algún problema si las actividades transcendentales de la entidad no se llevan a cabo?
- B. ¿Cuáles son los factores primordiales que necesita la entidad para poder cumplir con sus objetivos planteados?

Con el fin de que los integrantes de la organización trabajen de manera enérgica es conveniente que sus funciones o labores se clasifiquen o se categoricen:

1. Las que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la entidad y ocasionan deducciones perceptibles tales como: Ventas, Inversiones, Servicio Post-Venta.
2. Las que favorecen secundariamente: la formación y la gestión de compras.
3. Todos los aspectos de mayor relevancia para mantener la cartera de clientes se requiere ofrecer un valor agregado en el servicio, calidad, promociones y descuentos.
4. Tareas sociales y de bienestar que no son de mayor peso, pero ayudan al desarrollo de la organización.
5. La actitud y formación de los directivos aportan a que la empresa obtenga un mejor rendimiento y se vaya expandiendo poco a poco, con el fin de ser la líderes en el mercado.

Objetivación u Des-objetivación

Se le denomina estructura de objetivación cuando todo el poder o cargo se concentra a cargo de unos cuantos representantes de la organización. En lo que se respecta a la cantidad de adquisiciones de decisiones incrementa notablemente provocando que su capacidad de tomarlas sea muy corta.

En este punto de la gestión de la empresa usando este tipo de estructura comienza a tomar una característica organización de una monarquía, en la cual los subordinado de menor rango comienzan participar con el fin de su propio beneficio, llenando de falsas ideas para concretar sus propios beneficios, comienza una lucha entre ellos mismos tratando de sobrevivir a toda costa. Estos tipos de conflictos dan a lugar a que la organización peligre y pueda caer en la bancarrota.

Los actuales tipos de gestión que se aplican actualmente en la gran mayoría de las organizaciones mundiales, han decidido alejarse completamente de este tipo de estructura. Lo cual ahora trata la gestión de adquirir un mayor nivel de “delegación”.

Los beneficios de este tipo de punto de vista son:

- Mayor nivel de efectividad para responder a las necesidades de la empresa y a su vez siendo flexibles.
- Cada trabajador de la organización es capacitado para poder realizar bien sus actividades y saber tomar buenas decisiones. También esto le da la oportunidad a acceder progresivamente en su trabajo.
- Todos los trabajadores participan con más frecuencia para conocer sus diferentes opiniones que ayuden a mejorar la estructura de la organización.

Durante la transición del proceso de des-objetivación hay que tener en cuenta ciertos aspectos:

- Todo trabajador tiene que saber y tener en cuenta su capacidad para dirigir y tomar ciertas decisiones, las cuales su inmediato superior le ha concedido.
- El líder o jefe del equipo de trabajo, debe estar cien por ciento seguro que ha asignado a una persona competente el trabajo que sea capaz de realizar. Puede que necesite ser capacitado antes de ser removido a un mejor puesto.
- Cuando se ha delegado a una persona una gestión y responsabilidad, se debe dar el espacio necesario para que se desenvuelva con toda libertad sin sentirse presionado, no se puede interferir así haya cometido errores, pues esto le permitirá aprender de ellos mismos.
- El que un superior le haya delegado algún trabajo, el líder sigue siendo responsable de lo que haga su subordinado.

No hay reglas las cuales permiten saber qué tipo de estructura se elija. Simplemente los factores que inciden en la elección de la misma no darán a conocer que tipo de estructuras debemos escoger, también esto determina el estudio que se realice a la empresa y al mercado al cual pertenece.

CAPÍTULO XI: CONTROL POR ETAPAS Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Contenido:

En este capítulo ayudará a comprender lo que es una estructura organizativa, las diversas formas de implantarlas y los distintos controles por niveles de actuación. Define los diferentes tipos de estructuras organizacionales.

Introducción:

La expresión “control por etapas” se puede usar comúnmente para aclarar la cantidad e individuos que acatan las órdenes de su superior.

Lo que estoy tratando de explicar con este concepto es que se entienda dónde está situado el Gerente y su función dentro de la organización, todo esto sin detallar lo comprendido de sus funciones sean o no personales. El control por etapas puede variar dependiendo de los rasgos y el entorno en donde la empresa se encuentre, su dimensión y nivel de capacidad de respuesta.

En esta parte del capítulo estudiaremos el grado de operación y de tiempo de respuesta ante cualquier diligencia, empezando desde el nivel máximo (Dirección General) hasta su nivel jerárquico más bajo (personal de apoyo).

No pueden existir controles por etapas en todo momento, pero sí puede haber manera de cómo detectar las variables que inciden para tener un control adecuado en cualquier grado jerárquico. Algo que siempre se denotará interior y exteriormente es la eficacia del gestor y su manera de llevar a cabo cada proceso de la empresa, la personalidad del gestor incidirá mucho en el rumbo de la organización.

Una organización que lleva usando una gestión “orgánica”, nos brinda relaciones sólidas y el compromiso de los equipos de trabajo siempre estará dedicado al cumplir con sus obligaciones. También la misma nos accederá un completo control por etapas, prefiriendo que la empresa esté con su funcionalidad al máximo.

Se puede decir que el control por etapas es de difícil comprensión, sus trabajadores se verán en un punto que sentirán desorientación al no poder comprender claramente el funcionamiento de la misma, esto puede llevar a que el personal tenga conflictos entre su vida personal y la organización, haciendo énfasis en las obligaciones que se les haya delegado.

La inspección por niveles y estructuras

Algunos consultores de gestión, han determinado que el número ideal de colaboradores que deben depender de un gestor superior es de cinco o seis. Dependerá en gran medida la naturaleza del departamento y de las funciones o trabajos a realizar. En el departamento de Contabilidad, por ejemplo, donde el trabajo es reiterativo, el control por niveles funciona eficazmente porque el jefe de departamento puede delegar en su personal y estos realizar los trabajos sin controles exhaustivos.

Sin embargo, en un departamento con poca estructura, como puede ser el de I+D+i el jefe del departamento se involucrará constantemente en discusiones sobre la definición y dirección de los trabajos y colaborará estrechamente en la aportación de ideas innovadoras.

Para trabajar con eficacia en un departamento de estas características, el número de personas máxima serían seis para realizar un control por niveles eficaz.

Para definir el control por niveles idóneo de un departamento dentro de la pirámide de la organización, se tendrá en cuenta la relación existente con las funciones de otros niveles controlados. Las estructuras llamadas “piramidales”, de pocos departamentos, los gestores superiores tienen que delegar más autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores para no verse sobrecargados con tareas que no le son comunes habitualmente. Las estructuras “planas”, con pocos niveles de autoridad, desarrollan tal vez mayor iniciativa y responsabilidad, con apoyos constantes de los mandos intermedios.

La inspección por niveles y responsabilidades

En la inspección por niveles conlleva a un efecto con el grado de responsabilidad. El poseer una amplia inspección sobre el sistema nos da por efecto tener mayor grado de responsabilidad, o cual hace que el gestor mida sus decisiones al momento de tomarlas, ya que estas afectan de forma directa a todo los grados jerárquicos de la empresa.

Desde otra perspectiva, tener un grado bajo de responsabilidad, proporciona al gestor un inspección total en sus funciones, pero también influye en las comunicaciones dentro de la empresa.

La inspección por niveles afecta significativamente al tiempo de respuesta de empresa y su nivel de eficacia.

Una institución con más de 150 personas de empleados, con el debido monitoreo por niveles, permite una muy buena coordinación de los trabajos, puesto que los mandatos intermedios no es de necesidad encargar tanto y pueden controlar y vigilar el desarrollo de la mano de obra y los trabajos en curso. Los trabajadores a su vez, pueden garantizar las exigencias de su superior, ejecutando bien las actividades y no necesariamente deben ayudar con ideas innovadoras y/o consejos.

Esta misma institución, con más inspección por niveles, los gestores se verían angustiados y tendrían que encargar actividades y perderían la posibilidad de controlar ellos mismos los encargos. Serían entonces el mismo personal los que tendrían que responder de la inspección y organización de sus propios trabajos y contribuir entonces con sus propias ideas para optimar la producción.

Juego de las bolillas

La tarea de averiguación sobre las distintas maneras de comunicación dentro de una estructura, nos ha servido para desplegar e ilustrar el tema que estamos viendo.

A continuación veremos un ejemplo de dos maneras diferentes de organizaciones.

La estructura “estrella” tiene cinco puntas - figura 5 -(cinco miembros), cuatro de los cuales informan y se comunican sólo con el quinto que llamaremos “líder”. Hay que tener en cuenta que los integrantes no pueden comunicarse entre ellos, y que su único camino de comunicación es mediante el líder.

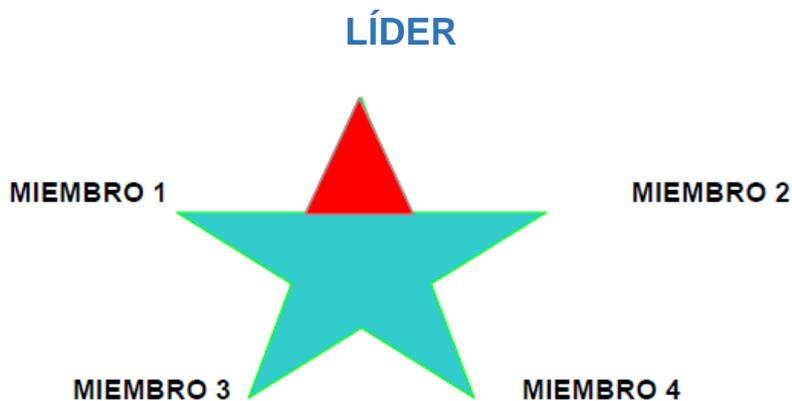


Figura 5. Cinco miembros.

La estructura “hexagonal” - figura 6 - también tiene cinco miembros pero es un grupo “sin líder”.

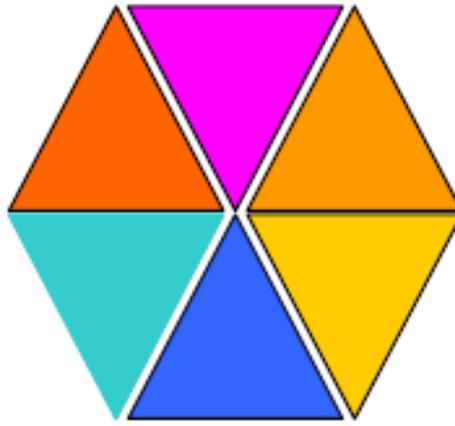


Figura 6. Estructura hexagonal.

Cada integrante del grupo recibe seis bolillas de colores. El trabajo del grupo es investigar cuál es el color común a todos los integrantes. En el inicio del juego el grupo “sin líder” va mal, pero poco a poco mejora a través de que se desarrollan las organizaciones y maneras de comunicarse. El grupo “liderado” o “encaminado” empieza bien, pero a medida que trata de estructurar su concepción va de mal a peor aunque sigue siendo superior al anterior.

Luego de una docena de experimentos, las bolillas se cambian por otras con colores “opacos”, ambiguos. El desarrollo del grupo “sin líder” mejora más que el otro experimento, que tiene problema en solucionar el inconveniente. El grupo “sin líder” pudo encontrar una nueva actividad inspiradora, y se erigió como un grupo creativo e apto para encontrar la respuesta.

En lo contrario, aunque el líder del otro grupo la pasaba bien con la actividad, a los otros cuatro factores les parecía bastante tedioso el juego, porque se habían acostumbrado solo a responder a las solicitudes de información del líder. Cuando éste requería su cooperación y ayuda, estos no deseaban, no podían o no sabían dársela.

Las simulaciones de este ejemplo son importantes para las instituciones.

Un trabajador que no influye en la toma de decisiones, en quién se encarga poco o nada y que no contribuye iniciativas o propuestas para realizar su actividad, responderá de la misma manera como lo hacen los “trabajadores” del grupo “con líder”.

Por otra parte, cuando esto ocurre de forma positiva, la institución puede orientar a sus mandos intermedios a encargar responsabilidades y así crear una organización fuerte, con mayor participación a todos los niveles y deseos de cooperación, cuando la organización lo demande.

El control por niveles y la coordinación

Los dirigentes de empresa tienen la tarea fundamental de coordinar los movimientos de los distintos responsables de cada área: compras, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo; todo ello variará en función de que exista un control de niveles, grande o pequeño, es decir una organización chica, mediana o grande.

Un grupo capaz de laborar con cohesión logrará descargar actividades a su inmediato superior, lo que consentirá a éste dedicar más tiempo a la organización, presupuestos, políticas y destrezas, así como a otras decisiones corporativas.

Por tal razón, deberá existir una comunicación muy filtrada que permita disfrutar de una mayor cobertura informativa, con la creación de bloques homogéneos de trabajo para mejorar el trabajo de la empresa.

Un registro de nivel superior requiere una gran concentración, cuanto mayor sea el número de áreas a inspeccionar. El hecho de que nos encontremos ante una organización chica, también es necesario que sus gestores se preocupen de la coordinación, aunque no existan caminos de comunicación tan complejos como en otras organizaciones principales.

Nunca olvide...

“Es de preferencia una empresa pequeña con una mala organización que una grande con la misma mala organización”

La acción de una pequeña empresa por la estructura es un objetivo inmediato a obtener, sin embargo una gran empresa adolece de una organización eficaz, puede resultar negativamente en su desarrollo corporativo.

Sobretudo...

“No dejemos de lado que las multinacionales de hoy, tan solo hace 50 años, eran pequeñas empresas”

En definitiva...

“La gestión institucional es de gran necesidad en la economía actual. Nada de remedios-tipo, sino proyectos de racionalización a todos los grados de la organización, para aumentar la productividad y los beneficios de nuestras instituciones”.

CAPÍTULO XII: ASIGNACIÓN DE LABORES

Contenido:

En este capítulo se estudian y determinan las responsabilidades de los gestores y los métodos de gestión más adecuados. Se estudia los principios primordiales de la delegación y se denominan los daños más frecuentes en las prácticas modernas de servicio.

Introducción:

Una autoridad que dirige su institución empresarial personalmente, no tiene necesidad de delegar. Si emplea a otros seres humanos podrá delegar en ellos algunas tareas, pero será él en definitiva quien tome las decisiones.

A medida que el negocio se vaya desarrollado, la situación cambiará y entonces tendrá que nombrar a un Director Gerente en el que delegará su actividad, responsabilidad y la inspección de gestión de la empresa.

Esta agrupación de responsabilidades se contempla en los convenios de asistencia interprofesional y otros archivos legales en los cuales se especifican con precisión la naturaleza exacta de esta delegación de tareas, por parte del empresario individual o del Consejo de Administración, si son más socios.

Por lo tanto estos socios participan, los que delegan poder en el Consejero Delegado para actuar en nombre de lo que para a su vez, los responsables que dependen de él, ejecuten las directrices que marca el Consejo, de la mejor forma posible y para la consecución de los objetivos generales de la empresa. Este Consejero Delegado reconoce ante los demás de la gestión encargada y a presentar con la periodicidad que se precise, un informe general de la gestión realizada y los resultados obtenidos.

Como hemos visto, el poder para la toma de decisiones reside en el Consejo de Administración, que en la mayoría de las empresas importantes delega la responsabilidad y autoridad, bien a un consejero delegado y/o director general, que a su vez delega en otros directivos o comités. Es lo que se dice el "staff" de la directiva.

Tenga en cuenta siempre la frase "you can't delegate and forget it" –usted no puede delegar y dejarlo de lado.

Las percepciones de la delegación

Definimos el término delegación como: conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nuestro nombre, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión empresarial.

Cuando se concede esta autoridad para que se realice en nuestro nombre, hemos de comprometernos con la decisión dicha. Este es un principio primordial que, paradójicamente, no siempre desempeña en la práctica; pero es un principio que deberemos admitir siempre que decidamos delegar nuestra autoridad en otro ser humano.

La definición de responsabilidad se basa a las tareas o actividades que configuran la organización de una empresa.

A recibe autoridad y responsabilidad y éste a su vez delega en **B**
La naturaleza de la responsabilidad cambia de mano.

A es ahora responsable de comprobar que **B** ejecute el trabajo y que tiene la responsabilidad de realizarlo.

Si **A** delega en **B**, y este a su vez delega en **C**, **B** sigue rindiendo cuentas a **A** y **C** a **B**...

Los pilares de la delegación

El empresario ha de tener presente que el trabajo de delegar, alcanzar resultados y las tomas de decisiones, se basarán en tres aspectos:

- La delegación fortalece la influencia del Gerente.
- La delegación suministra el medio para que este Gerente desenvuelva el liderazgo a través de la experiencia.
- La delegación amplía el sentido de responsabilidad del Delegado

El empresario no puede ejecutar por sí solo toda la labor de su institución, por tanto tiene que encargar.

Algunos empresarios al sentirse indispensables, tienen cierta aversión a delegar. Esto estaría admitido si no encuentra a nadie que le sustituya en ciertas actividades importantes.

Desde el punto de vista práctico, los empresarios les es conveniente introducir ciertos cambios en su estructura que propicie la delegación a todos los niveles.

Las tareas que el empresario debe delegar son:

- Asuntos de rutina de poca importancia.
- Tareas que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y práctica del delegado o subordinado.
- Tareas que el delegado pueda realizar óptimamente o que pueda precisar un cierto nivel de especialización.

Por el contrario, el empresario no debería delegar nunca:

- Todo su desempeño laboral.
- Todas aquellas cuestiones que por su trascendencia o gravedad precisen la toma de decisiones correctamente.
- Asuntos que puedan tener ciertas consecuencias para la vida de la empresa y su continuidad.
- Evaluación de recompensas o castigos a los trabajadores, tanto directivo, mandos intermedios y personal de apoyo.

¿Cómo encargar las actividades?

El primer paso es realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la necesidad a resguardar?
- ¿En qué sección?
- ¿Qué grados de responsabilidad se necesita?
- ¿Qué sistemas de control van a tomarse?
- ¿Quién es el empleado o empleados aptos?

Antes de establecer la última cuestión, se deben examinar las cuatro primeras.

Desde estos puntos de vista se podrá decir finalmente que personal está capacitado técnicamente y psicológicamente, es decir quién accederá la proposición. Una vez tomada esta última decisión, habrá que exhibir con claridad al delegado lo que esperamos de él, es decir, cual es la verdadera meta de su misión.

Posteriormente se tratarán en grupo los pormenores de la misión y se concretarán las tareas de la delegación. Es necesario precisar hasta donde se le permitirá llegar a la persona en la ejecución del trabajo delegado.

El paso siguiente a ejecutarse es comprobar si se ha entendido la misión, conseguir la aceptación del delegado y establecer un sistema de información ascendente. Es necesario constituir un tiempo específico para que el delegado informe de los resultados.

Todas las personas vinculadas claramente con la misión deben saber los trabajos delegados y a quién se ha responsabilizado. Los resultados deben ser revisados y valorados.

Siempre deberemos estar dispuestos para interpretar y analizar la situación, pero no aplicar nuestra decisión, ni siquiera de forma indirecta.

Delegación y estructura

Los conceptos típicos de autoridad y responsabilidad deben adaptarse continuamente al modo de gestión más partícipe y orgánica. Estas premisas se dan actualmente en la mayoría de las instituciones.

El concepto riguroso de: organización, autoridad y responsabilidad de la estructura es un factor de la escuela clásica del pensamiento (ver Tema 24) y su contenido hoy, no se cree muy relevante entre los nuevos empresarios que aplican prácticas más contemporáneas.

Uno de los grandes inconvenientes del estilo orgánico de gestión es la falta de atención que se da a la estructura formal y la especificación de tareas, y el inconveniente es que muchos empleados se sienten inseguros, pues no saben con exactitud que se espera de ellos.

Hay una condición en los empresarios menos habitual, mucho más sutil y fina, más rara que las destrezas: es la capacidad para reconocer la capacidad del talento laboral.

El objetivo fundamental en toda empresa estructurada es establecer un marco efectivo para la delegación de responsabilidades y la coordinación de las mismas. No siempre la estructura es lo más significativo, pues no es sino el marco donde las tareas de la empresa se hacen de manera proporcionada.

El marco es lo más transcendental porque consiente la delegación a través de la propia organización; lo que interesa en este caso es una correcta delegación, más que una complicada estructura.

La delegación a través de una organización establece que todos los factores de la empresa: Directores, Especialistas, etc. les han sido encargada autoridad y responsabilidad por la Dirección General.

Es decir, como ya hemos detallado, lo recibe directamente del Consejo de Administración, ante el cual deberá especificar las actividades generales, operaciones y servicios.

Si la distribución de la organización se ha subdividido, existe el peligro que dicha estructura pueda presentar, como así ocurre a veces, una actitud compartamentalizada (gobiernos de taifas).

- Los delegados admitirán la delegación en un doble papel de responsabilidad:
- Área concreta de responsabilidad y/o autoridad de su propia área laboral.
- Parte de responsabilidad en el transcurso general de la gestión, es decir, su responsabilidad colectiva.

Ambos aspectos se relacionan entre sí, y los dos son fundamentales.

Unidad 4: Las Relaciones dentro de la Empresa

CAPÍTULO XIII: CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN

Contenido:

En este capítulo se evalúa el paso de una organización o corporación centralizada a un sistema de gestión descentralizada. Diferencia lo que es una estructura y otra y da a conocer las ventajas y desventajas de las dos. Identifica los pasos en el desarrollo de descentralización.

Introducción:

En la unidad anterior se vio como es una organización centralizada, basada en la empresa tradicional. En esta parte del libro vamos a considerar, por el contrario, una estructura descentralizada actual.

Con anterioridad se observó como una estructura centralizada restringe la eficacia de la gestión de un empresario. La institución es sensible y depende demasiado del personal cualificado o de mayor experiencia: da pocas alternativas de promoción y puede causar una consecuencia negativa en la motivación o interés del personal.

La descentralización contribuye mayor empuje y responsabilidad, cuando los componentes de negocio periféricas o regionales se hallan ubicadas lejanas a la unidad de gestión céntrica, ya sea si la empresa es comercial o industrial.

La descentralización absoluta no se la recomienda (que no posible), porque siempre corresponderá existir una unidad de gestión centralizada que regularice todas y cada una de las actividades y sea el punto de referencia de los demás elementos periféricos. La descentralización es en sí es un modo de delegación que se enfoca en las directrices que recibe de la Central. A esta acción se le llama habitualmente “descentralización de la gestión”.

La descentralización es primordial para la gestión y administración en las grandes instituciones. Aporta suficiente autonomía a los centros periféricos, comprime o evita complejos circuitos en la información, reduce tensiones en la gestión, etc.

Modelos de negocio descentralizadas

Una organización grande se divide en otras unidades de negocio separadas entre sí, que a todos los efectos son unidades autónomas. Este tipo de organización aún prevalece en muchas empresas. Son las denominadas generalmente “sucursales”.

- ✓ Estas unidades son la responsables del cumplimiento de las metas selladas por la unidad Central y en todas ellas se emplean las mismas políticas económicas, financieras, marketing, personal, etc.
- ✓ Los resultados de la gestión se pueden ser evaluados con mayor facilidad, permitiendo la efectividad de la delegación y el desarrollo personal del responsable.

También hay una serie de limitaciones a la eficacia de la gestión descentralizada que estamos estudiando:

- ✓ En organizaciones empresariales grandes, la coordinación de las actividades inherentes a esta delegación puede llegar a ser una dificultad, por lo cual será necesario disponer de una unidad Central “potente” que puntualice los objetivos concretos, como medio para cuantificar y controlar con exactitud el trabajo de las unidades periféricas.

- ✓ Cada unidad periférica debe poseer una dimensión y/o proyección sensata, si no, se corre el riesgo de llegar al colapso de la misma, por encontrarse desbordada por exceso de trabajo o por no poseer el personal suficiente para absolver el mismo por un incremento de la demanda. Por esto la unidad periférica tiene que ser capaz de seguir creciendo, de otro modo, se originaran los problemas señalados.
- ✓ El diseño de los trabajos, la definición de las responsabilidades, etc. deben estar redactados de forma clara y estimulante para posibilitar a los componentes de los equipos de gestión, un incremento y desarrollo acorde con sus posibilidades y deseos de conseguir objetivos profesionales y económicos.

Descentralización práctica

En departamentos, por ejemplo, Producción o Marketing, que poseen sus propias responsabilidades. Como es evidente, no es sencillo descentralizar sus funciones, ya que su coordinación resultaría compleja. En cada uno de estos departamentos se precisan sus objetivos a nivel general de la organización.

La descentralización funcional es más eficaz cuando ésta se acerca más al concepto de descentralización regional o autonómica. Los encargados de las unidades de negocio periféricas deben mostrar la mayor autoridad posible; de otra forma las ventajas en términos de desarrollo y motivación serán menores en la organización.

En una cadena de mando tradicional, las dificultades que plantea la descentralización funcional poseen efectos negativos; con frecuencia, el establecimiento de una estructura funcional descentralizada, puede disminuir la autoridad funcional y de gestión “unipersonal”, ya que la autoridad no se delega a una persona, sino a todo el grupo.

Centralización frente a descentralización

Existe una cierta confusión en relación al término “descentralización” que con frecuencia se define como un método dentro de la organización en la que habitualmente se designan responsabilidades específicas. Esto ¿nos sugiere que la delegación es sólo un proceso de descentralización?

La delegación, como tal, se puede llevar a cabo de la siguiente manera:

- Los procesos de gestión y liderazgo se dividen en unidades pequeñas.
- Los procesos de gestión se dividen de manera que existan encargados especializados para satisfacer al líder.

El primero supone designar el liderazgo, en tanto que el segundo únicamente desarrolla un sistema de consulta a especialistas para ayudar al líder en la toma de decisiones.

No obstante, sugerir que la descentralización no es sino el proceso práctico del concepto de delegación, es bastante ingenuo, porque:

- La delegación puede llevarse a cabo bien a nivel general o individual.
- Puede ser de forma constante o tan solo temporal.
- Puede abarcar tareas de poca trascendencia o para la toma de decisiones estratégicas importantes en la política corporativa de la empresa.

En cambio, la descentralización es un aspecto mucho más concreto que la delegación ya que nos referimos a delegar autoridad y responsabilidad a unidades periféricas, independientes, dentro de una gran organización.

La cuestión se origina cuando hemos de establecer el grado de descentralización que hemos de implementar en una organización.

Hay ventajas tanto en la centralización como en la descentralización; todo es cuestión de apreciar las ventajas de una y de otra, en relación a las necesidades de la empresa.

La descentralización se considera más eficiente, pues centra el poder y la responsabilidad en los delegados de las unidades de negocio periféricas, ya que se supone que este delegado tiene las habilidades necesarias para tomar decisiones correctas.

Sin embargo, existe el riesgo de delegar, cuando los mecanismos de control de la gestión no son los adecuados.

Aspectos de la descentralización

Una de las ventajas de gran importancia de la descentralización es la reducción de los circuitos, tanto funcionales como económicos, característicos en toda gran organización; es una forma eficaz de reducir o eliminar un gran porcentaje de tareas innecesarias.

Otra ventaja es la rapidez con la que se pueden tomar decisiones importantes al no tener que consultar continuamente a la unidad Central. La organización en su conjunto se puede adecuar con mayor rapidez y eficacia a cualquier cambio que se origine en su mercado.

Quizás la ventaja más importante de una estructura descentralizada es el clima y moral del personal de las unidades periféricas en la realización de sus labores: incrementa la iniciativa y participación de este personal y también la calidad de las decisiones.

Un enfoque centralizado de la gestión, puede llegar a desconocer los cambios que se puedan originar en el entorno o condiciones locales donde se encuentren ubicadas las unidades periféricas.

En algunas industrias esto puede llegar a ser un factor de gran importancia, puesto que una organización descentralizada podrá determinar políticas y tácticas ajustadas a las distintas regiones nacionales o países foráneos donde opera la empresa.

Excelencias de la centralización

Una importante ventaja de una estrategia centralizada es la uniformidad de criterios en las operaciones. En muchas industrias esto puede llegar a ser más importante que la capacidad de responder con rapidez a los cambios de las condiciones locales.

Las grandes industrias creen que este criterio es el más significativo, ya que se enfrentan a responder cualitativamente al público objetivo y en donde deben mostrar ante el mismo la máxima consistencia y garantía.

El centralizar, por ejemplo, los servicios Jurídicos que atienden las dificultades que se puedan originar a todos los niveles operativos y contractuales de la organización, es más conveniente y eficaz que disponer de un abogado en cada una de las unidades periféricas.

Si la fuerza de la empresa recae en la gestión de un equipo de dirigentes en la unidad Central, una política centralizada puede brindar una mayor eficacia y un mayor realismo de sus capacidades.

A menudo, la función de una unidad informática central para el proceso de datos de todas las operaciones de la empresa, donde éstas están normalizadas, posibilita un mejor criterio técnico y una mayor eficacia.

Por ejemplo, las Centrales de Datos de las entidades bancarias.

La descentralización en la empresa moderna

La introducción y desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, ha acelerado el crecimiento de la descentralización y al mismo tiempo, se ha visto el aumento del poder e importancia de la unidad Central.

Los especialistas en información se encuentran en la unidad Central, donde procesan e inspeccionan la información y los servicios que proporcionan los equipos informáticos.

La gestión general de la empresa se lleva a cabo más eficazmente desde esta base o unidad operativa y, por tanto, realizar eficazmente decisiones que se marquen a todos los niveles.

El objetivo es emplear todos estos recursos de una manera más eficaz y económicamente posible. Cuanto mayor sea el volumen del negocio que genere la empresa, mayor será la dificultad en el tratamiento y proceso de los datos, por lo que la empresa deberá estar continuamente preparada para revisar sus políticas y operaciones e incorporar acciones alternativas para la agilidad en la información.

Estos servicios se deben llevar a cabo en la unidad Central para asegurar la uniformidad de criterios en todas las unidades periféricas, y sobre todo, por las ventajas de costes.

Este planteamiento incrementará lógicamente la carga de trabajo en la unidad Central, sin perder de vista que también las unidades periféricas podrían resolver parte de estos problemas organizativos, con una asignación de funciones adecuada.

CAPÍTULO XIV: LAS RELACIONES EFECTIVAS

Contenido:

En esta sección se definen los principios de “comunicación eficaz” y su aplicación en las diferentes situaciones de gestión. Puntualiza los procesos de comunicación en la empresa, manifiesta por qué pueden distorsionarse las comunicaciones y considera los aspectos personales en la comunicación y su efecto en el proceso de la misma.

Introducción:

Uno de los factores más significativos de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más importante de la gestión empresarial es la incapacidad de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la carencia de una eficaz comunicación interna.

En primer lugar hemos de enfatizar que el concepto de comunicación efectiva es la interacción que se origina entre:

- El emisor (que transmite)
- El receptor (que escucha o recibe)

En varias ocasiones, es complicado conseguir una comprensión mutua ya que los interlocutores no entienden que para conseguir una comunicación eficaz, ambos deben compartir el mismo conocimiento y la utilización de igual lenguaje.

Una palabra o término es un código operativo que representa una cosa u objeto. La palabra “árbol”, por ejemplo, puede tener diferente significado para dos o más personas. Algunos entienden la definición como “arbusto” o “matorral”, incluso para otros el significado será algo más simple; por tanto, puede ocurrir que no se produzca una total comprensión, sencillamente, porque las partes atribuyen distinto significado a la palabra o término.

Si este problema puede darse con un sustantivo tan sencillo y concreto como “árbol”, podremos imaginarnos que ocurriría con las palabras “honor”, “justicia” o “libertad”.

Al utilizar el lenguaje empleamos palabras que para nosotros tienen sentido, pero que pueden no significar lo mismo para el receptor, por lo que se originan confusiones y una incorrecta comunicación.

Características de una eficiente relación

Hay cuatro conceptos claves que deberemos emplear siempre en nuestras comunicaciones.

Estos conceptos son los siguientes:

CLARA, para posibilitar que todas las partes puedan compartir y comprender las ideas. Posiblemente éste es el aspecto más importante de una correcta comunicación y necesita bastante precisión y atención por parte del emisor.

El idioma utilizado debe ser entendido con facilidad por el receptor y no deberemos utilizar jergas o modismos que no le resulten familiares a éste.

Esta situación dificulta al emisor para estructurar un buen mensaje y algunas veces, por comodidad, emplea sus propios términos coloquiales y si el receptor no le entiende lo que dice, es peor para él, es su problema.

Antes de iniciarnos en la práctica de una comunicación eficaz, debemos aceptar la responsabilidad de redactar el mensaje de tal forma que sea fácil de entender o interpretar. No olvidemos que la comunicación debe buscar siempre la “percepción” por parte del receptor.

RÁPIDA, si no es así, el tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e incorpora otro concepto que se denomina “comunicación deformada”.

Un popular ejemplo es aquel del comandante de un ejército que envió un mensaje a un mando inferior que decía “enviad refuerzos, vamos a avanzar”. Poco a poco se fue distorsionando el contenido del mensaje y a causa de la pésima comunicación y comprensión humana, llegó a convertirse en “hacer esfuerzos, vamos a danzar”.

Este ejemplo, demuestra la dificultad para lograr una eficaz comunicación; todo canal de comunicación que posea algún retraso producirá inevitablemente una distorsión del mensaje original, por lo cual será difícil lograr la comprensión pretendida.

CONCISA, para lograr un nivel óptimo de respuesta por parte del receptor. El comentario que realiza éste es un elemento fundamental en el proceso de conseguir una mutua comprensión, es decir, que ésta sea compartida. A este proceso se le conoce con el término anglosajón feedback o reacción y aunque su planteamiento es simple, en la práctica es dificultoso conseguirlo.

Si prevemos que puedan existir problemas de lenguaje, resulta esencial que el receptor “parafrasee” el mensaje, es decir poniendo énfasis en las palabras recibidas y así asegurar el mutuo entendimiento evitando que puedan producirse errores de interpretación.

CORDIAL, es la base de toda buena comunicación y debe mantenerse siempre que sea posible una correcta relación interpersonal. Los inconvenientes de entendimiento o interpretación del mensaje se tienen que resolver desde el inicio, con lo cual lograremos más fácilmente el feedback y/o comentario de su contenido.

Los buenos ejecutivos instauran su trabajo a través de una correcta relación entre los miembros de un mismo equipo, donde las comunicaciones se forman a través de un canal de comunicación muy personal. Un ejecutivo agradable, optimista y de trato exquisito, conseguirá el máximo éxito si en éste aspecto de la comunicación emplea adecuadamente los principios anteriormente explicados.

La importancia de las correctas relaciones

Después de lo explicado en los puntos anteriores, podremos definir la comunicación como “los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc. originando una base sólida para la recíproca comprensión y acuerdos comunes entre las personas”.

La comunicación no es sólo enviar información, sino asegurar que la misma se recibe correctamente. La comunicación debe estructurarse de forma que:

- Facilite las respuestas a unas propuestas, tareas o funciones con la posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente.
- Dé al receptor la posibilidad de reformular sus preguntas con el propósito de esclarecer cualquier duda y además para que pueda contribuir a su vez, con cualquier información que nos sea útil.

La correcta comunicación, ya sea formal o informal, es la clave para establecer buenas relaciones en el interior de una organización. Existen varias preguntas o dudas que a veces nos hemos de cuestionar respecto a la calidad de nuestras comunicaciones:

- Lo importante no es lo que nosotros decimos sino lo que nuestros interlocutores oyen. Hay que tener en cuenta que son individuos como nosotros y debemos adecuar la comunicación a su situación personal y/o necesidades.
- Las reacciones se pueden fundamentar más en los aspectos anímicos o emocionales que en la lógica.
- Hemos de estar dispuestos a escuchar más que hablar.
- ¿Hemos formado la atmósfera adecuada para que nuestro interlocutor tenga la posibilidad de aportar sus puntos de vista e ideas?
- ¿Hemos comunicado a todos los que componen el proceso de comunicación lo que pretendemos lograr y los progresos que hemos conseguido?
- ¿Conocemos y empleamos adecuadamente los recursos y canales de comunicación existentes?

Comunicación oral y escrita

La comunicación oral y escrita son dos medios básicos existentes. En cada caso determinaremos cuál de estos medios hemos de emplear en relación de la información que se trate.

Ahora vamos a tener en cuenta los rasgos relativos a ambos tipos de comunicación.

La comunicación ORAL, posee cuatro rasgos primordiales:

1. Es la forma de comunicación por excelencia y es un elemento de gran importancia en la comunicación eficaz.
2. Es de ida y vuelta instantánea. Tenemos la posibilidad para el comentario y para manifestar sin reservas nuestras discrepancias.
3. Es adaptable, es decir, si la oposición o comentario del interlocutor es evidente, podremos preferir por dar otro enfoque o ampliar nuestras explicaciones.
4. Es simple y rápida, que son los elementos fundamentales del proceso en la comunicación.

La comunicación ESCRITA, posee cuatro rasgos primordiales:

1. Ratifica nuestra autoría, queda por escrito.
2. Radica en la precisión, podemos revisarla y corregirla antes de enviarla; puede, en definitiva aportar mayor claridad.
3. Es permanente y es una referencia constante. Posee un alto grado de retención.
4. Llega con gran facilidad a un extenso número de receptores con el mínimo esfuerzo.

Si comparamos ambos conceptos de la comunicación, veremos que la comunicación oral proporciona mayores ventajas en lo referente a conseguir una óptima comprensión entre ambos interlocutores.

La versión escrita tiene sus ventajas porque podemos conservar la información registrada de forma permanente. De todo ello concluimos que la comunicación oral debe ser empleada siempre para transferir información vital, y la escrita para corroborar lo que ya se ha emitido y entendido. Nunca deberemos emplear la comunicación escrita para transmitir algo que quién lo escriba tema decirlo cara a cara al receptor.

La mayoría de los inconvenientes de la comunicación se relacionan con la dificultad de afirmar que los datos que vamos a transmitir llegan en la forma y momento en que requerimos que se reciban. Esto se origina cuando pensamos que ser detallista en la información es algo superfluo y damos instrucciones incompletas a nuestros colaboradores y estos no se deciden a pedirnoslo.

A la misma vez éste trata de dar sentido de lo que ha recibido o le solicita un consejo a otro; sea como sea la persona sigue adelante, varias veces con resultados equívocos.

Escuchamos, pero no lo practicamos

Un empresario que escucha conversaciones de otros colegas toma sus propias decisiones para ponerlas en práctica dentro de su empresa y poder salir adelante con todo su personal y relevarla a la empresa hacia la cima.

Pero si el empresario escucha y no lo pone en práctica no le sirve de nada porque no pone sus conocimientos obtenidos dentro de dicha conversación dentro de su empresa para que así la empresa no tenga ningún inconveniente.

Dentro de una conversación encontramos dos factores los cuales son:

- El que presta su atención a la conversación.
- Toca dar una explicación de cada uno de los oyentes del grupo de la conversación.

Dentro de una conversación debemos de escuchar para poder tener una mejor interpretación de la información dada por el conferencista y así tener una buena conversación sobre lo que se expuso con dicho tema.

Fallas en la comunicación

Las fallas de comunicación dentro de una empresa la llevan a la quiebra de la empresa la cual no es buena para el dueño de dicha empresa, el cual va a querer seguir produciendo más para así tener muchos más ingresos y muchas más fuentes de trabajo lo cual tiene que tener más fuentes de trabajo.

También la falta de comunicación entre los empleados de la empresa es mala porque no se puede comprender dentro de la misma la cuales no va a funcionar el equipo de trabajo sino que cada cual por su lugar.

Es este tipo de caos el gerente tiene que poder reglas y parámetros para que todos los miembros de la empresa puedan seguir las reglas y así poder llevar una comunicación a fin.

Elementos personales

Los elementos del personal tiene que tener muchas cosas importantes las cuales tienen por consiguiente las siguientes:

- Tenemos las emociones al momento de enfrentar algún problema el cual nos ayudara a controlar nuestras acciones dentro de la empresa.
- Ver por nuestra imagen como personas profesionales dentro de la empresa para no darle mala imagen a la misma.
- Tener una buena relación con todos los compañeros de trabajo para así llevara cabo bien las funciones de cada miembro dentro de la misma.

CAPÍTULO XV: TÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN

Contenido:

En el siguiente capítulo vamos a analizar las tácticas de la comunicación las cuales van a ser de mucha importancia dentro de lo que estamos estudiando para poder ver la eficacia y eficiencia del trabajador con las demás personas.

Introducción:

En este tema vamos a estudiar la comunicación empresarial el cual es de mucha importancia para el empresario y así poder llegar a la cima con dicha empresa.

La táctica de comunicación tiene que tener cada miembro de la empresa con los demás para así poder tener una mayor agrupación de ideas y poder sacar la empresa adelante.

Aquí como podemos ver son las normas de cómo saber sobre llevar las cosas dentro de la empresa y tener problemas con ningún miembro de la misma.

Canales de las Relaciones

Los canales de relación de los empleados deben de tener presentes muchas cosas las cuales son muy primordiales al momento de tener relaciones con los demás y así poder estar en completo orden con las relaciones dentro de la empresa.

Los canales de comunicación dentro de una empresa son los siguientes:

- Las reuniones con los empleados de la empresa (formal e informal).
- Tiene que haber siempre informes de cómo va la empresa (interés e impacto).
- Seguimiento o pasos de cada empleado.
- Tienen que tener cartas y memorandos dentro de la empresa.
- Siempre debe de haber publicidad para los clientes.
- Tiene que haber un periódico mural.
- Conversatorio entre empleados y gerente de dicha empresa.

Siempre deben de haber canales de comunicación dentro de una empresa para así poder tener bien informados a los empleados de los cambios que se van hacer dentro o fuera de la empresa.

Elementos en la estrategia de relaciones

Los elementos en las estrategias de las relaciones dentro de una empresa son varias porque se tienen que tener en cuenta con que elementos de la empresa se va a tomar relaciones y así poder tener una excelente resultado.

También estos elementos deben de ser bien precisos y claros en las relaciones para que no hayan mal entendidos dentro de la empresa y puedan seguir con las relaciones tales como estaban al principio.

La estrategias se debe de tenerlas bien claras y ponerlas en práctica para así no poder tener inconvenientes con los miembros de que conforman la empresa.

Ventajas en la comunicación

Las ventajas de la comunicación son las virtudes que ellas brindan para ser mejores dentro de la empresa y que no haya inconvenientes por las mismas y poder, salir adelante con la empresa con mucha responsabilidad.

En las ventajas son todas las cosas buenas de la comunicación dentro de la empresa las cuales son muy buenas para ser empleados de bien y poder seguir haciendo producir la empresa hasta llegar al éxito final.

En la comunicación lo que debemos de tener en cuenta son las siguientes cosas::

- a) La información debe ser clara y precisa y que llegue a cada uno de los miembros de la empresa para así poderla tener como una buena noticia.
- b) La información debe de ser repartida con todo el personal la cual tiene que llegar a hacerlos a entender lo que quiere decir dicho comunicado.
- c) Esa información proporcionada debe de ser precisa y que le llegue a cada empleado para que la ponga a prueba.

Cuando una empresa es bien organizada manda dos mensajes dentro del comunicado el cual es lo que va hacer y lo otro lo que se tiene que hacer dentro de la misma. Como podemos ver en el siguiente cuadro:

CANAL		CONTENIDO
MAS EFICIENTE >>>	por la categoría	"TIENE QUE"
BASTANTE EFICIENTE >>>	" " "	"DEBERÍA"
MENOS EFICIENTE >>>	" " "	"PODRÍA"

Entre las áreas más importantes de la comunicación empresarial las podremos encuadrar en los siguientes grupos:

- Organización y las metas a cumplir la empresa
- Tiene que haber un balance de resultados (generales y económicos-financieros).
- Ver más allá las cosas que le pueden pasar a nuestra empresa.
- Ver lo mejor para poder realizar los servicios que ofrece la empresa.
- Mucho menos materia prima y muchas más producciones en la empresa.
- Tiene que tener programas de salud, etc.
- Capacitación del personal en todo aspecto.

Dentro de lo que acabamos de ver siempre tenemos que tener una mejor visión a lo que nos estamos proyectando y así poder salir adelante juntos en la empresa.

Eficacia en los canales de relación

La eficacia de los canales de relación tiene que estar bien explícitos para así poder tener una muy buena eficacia con todos los miembros de la empresa y salir adelante en cada área de la misma.

Con la eficacia no podemos dar cuenta que cuando hay una buena relación entre varias personas las cuales se sienten con agrado y así poder tener una muy buena conversación con varios miembros de la empresa.

En cuanto a la eficacia debemos de saber cómo está capacitado el personal y así poder saber con qué tipo de empleado voy a tener un diálogo en la empresa y poder saber las palabras que le diga para que tenga un mayor desenvolvimiento.

CAPÍTULO XVI: RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS

Contenido:

En el siguiente capítulo vamos a ver cómo poner en práctica los conceptos y principios de la comunicación efectiva en la empresa. Aquí se detallaran cosas para cada departamento y así poder manejar a todos los departamentos desde la misma visión.

Introducción:

En el tema anterior hemos tratado todo lo referido a la comunicación, tanto ascendente como descendente. Los elementos principales eran:

- Dar instrucciones a los empleados.
- Ayudar a nuestros empleados a que se lleven una buena información.
- Sacar una conclusión de lo que se ha comentado uno mismo sobre la información dada.

La relación entre departamentos debe ser mutua la cual tenemos que saber con qué departamento, vamos dialogar y tener que llegar una conclusión de que debemos de hacer como departamentos que son en diferente sea el cual tiene políticas distintas.

En las relaciones de los departamentos todos tienen que estar muy bien concentrados en lo que vamos a realizar como empresa la cual deben de cumplir todas las normas y secuencias las cuales son muy útiles para las relaciones entre departamentos.

El responsable de Marketing quiere invertir en los distintos medios para incrementar las ventas, pero el responsable financiero se preocupará más de controlar los costes y gastar lo menos posible. Cada uno hará que la balanza se incline a sus propuestas o necesidades y esto, posiblemente desemboque en perjuicios ostensibles en los objetivos y metas generales de la empresa.

En el tema anterior comentábamos que los grupos reciben formación para comunicarse entre ellos eficazmente y para utilizar el feedback o comentario en sus relaciones entre departamentos.

También vimos la necesidad de que los responsables, se reunieran para enfatizar en la comunicación ascendente mediante la creación de comités consultivos y así limar las diferencias de criterios, aportando claridad a los aspectos organizativos y de comunicación en la empresa.

Estas reuniones se caracterizan porque la composición de sus miembros es conocida por el resto del personal. Como medio de comunicación de los resultados obtenidos, deberemos tener cierta cautela a la hora de valorar y apreciar esta información descendente.

Por ello es recomendable, seleccionar un grupo de representantes de los trabajadores cuando la Dirección de la empresa desea controlar la información que quiere presentar al personal. Son muchas las empresas que utilizan este sistema como medio de comunicación descendente a gran número de trabajadores, pero algunas veces sucede que los representantes presentan sus conclusiones o material informativo con contenidos distintos a los deseados por la Dirección; ésta pierde entonces el control y posiblemente se desvirtúe el contenido del mensaje.

Las empresas modernas disponen de los llamados “comités de gestión”, que si se organizan correctamente pueden aportar muchas ventajas. Estas reuniones son esenciales para la comunicación lateral entre los responsables de la misma categoría. Es un componente esencial para coordinar actividades entre departamentos y la consecución de objetivos comunes.

También es importante y necesario que la Dirección demuestre un auténtico deseo de consultar a los empleados, en vez de imponerles sus tesis. Por realizar estas consultas preliminares, la Dirección no pierde la facultad de decidir finalmente, pero una decisión apoyada en la consulta previa al personal, estará mejor valorada por éstos. Si las personas son consultadas desearán que la propuesta prospere, demostrando así su motivación y compromiso.

Un estilo abierto y sincero en este sentido por parte de la Dirección es sumamente importante. Esto nos lleva de nuevo al concepto de integridad y confianza que vimos en el tema anterior, pero considerándolo desde el punto de vista del gestor individualmente, en vez de como estrategia de la organización.

Entre los medios para comunicar con la plantilla, las empresas utilizan más las reuniones de grupo y las publicaciones internas. También el correo electrónico va ganando auge, aunque es menos efectivo.

A continuación detallamos los distintos medios que las empresas utilizan para comunicarse o informar a sus empleados:

MEDIO DE COMUNICACION	% UTILIZACION	% EFECTIVIDAD
Reunión de grupo	92	63
Publicaciones internas	88	59
Correo electrónico	81	30
Reuniones con superiores	77	33
Tablón de anuncios	77	9
Manual del empleado	73	12
Sesiones de formación	69	20
Presentación audiovisuales	50	12
Informe anual resultados	42	5
Intranet	42	9

Fuente: Watson Wyatt

Técnicas de relación

En primer lugar deberemos distinguir los diversos métodos o sistemas de comunicación con que cuenta cada responsable de departamento para ejecutar sus tareas. Esta faceta enlaza con lo que hemos estudiado en el tema anterior: el concepto de la preparación de los grupos de trabajo tiene también su explicación aplicativa en el tema que nos ocupa.

El método de comunicación más adecuado es que el denominamos “gestión lineal”. La “cadena de mando” permite que la información fluya hacia arriba o hacia abajo. Según hemos comentado se debe delegar toda la responsabilidad a los “gestores de línea” en sus relaciones con sus subordinados.

Para explicar este concepto teórico de la organización, pondremos el ejemplo de la relación existente entre el Director de Personal de una empresa constructora y el Jefe de Obras. Este último decide despedir a un obrero que le ha faltado el respeto y le ha insultado. Esta drástica decisión la intenta llevar a cabo sin tener en cuenta la política en la empresa en esta materia, por la que todos los empleados deber ser formalmente amonestados antes del despido, excepto en casos de conducta muy grave.

El Director de Personal es el especialista en materia laboral y se encuentra ante el difícil problema de comunicarse con el Jefe de Obras, informándole de una serie de preliminares básicos a tener en cuenta, sin menoscabar en forma alguna su línea de autoridad. Estos son problemas muy frecuentes de comunicación entre departamentos, los cuales requieren una exquisita diplomacia y tacto.

Restricciones en las relaciones

En toda organización las comunicaciones pueden vetarse o restringirse debido a la posición y/o autoridad de un mando superior. ¿Cómo podremos desbloquear esta situación?

Por su misma naturaleza, el control de la gestión requiere que exista una posición dominante de una persona sobre otra. Deberemos tener presente las características que presentan algunos gerentes: algunos son paternalistas, otros son más tolerantes y algunos adoptan una actitud autocrática.

Dentro de estas tres definiciones nos encontramos unas personalidades más acusadas que otras, pero un requisito esencial es que el gerente o responsable de área tenga una actitud firme y decidida. Un gestor pusilánime o débil no tendrá el respeto de su personal, e incluso pueden llegar a manipularle.

Muchos dirigentes autocráticos creen que un estilo democrático y tolerante es signo de debilidad. De hecho no es así. A muchas personas con este talante democrático se les confunde, porque creen que están sometidas a la voluntad de los demás. Lo que hace un dirigente democrático es presentar sus

propuestas de forma que se obtenga un buen resultado en la gestión, y al mismo tiempo, involucrar al grupo de trabajadores en la idea de hacerles partícipes y obtener de ellos su interés y compromiso.

Otro requisito importante para que esto ocurra verdaderamente, es que el dirigente tenga habilidad y sepa exponer sus razonamientos para que el empleado le considere importante. Si pretendemos que los empleados sigan los objetivos que persigue la empresa, hemos de considerar sus necesidades individuales y presentar el objetivo de tal forma que sea una oportunidad de satisfacer dichas necesidades.

Problemas característicos de la comunicación

Los problemas que se detectan en la comunicación, son síntomas de otras dificultades subyacentes que existen por lo general entre las personas y/o grupos en cualquier organización. Si queremos superar las barreras a la comunicación hemos de resolver una serie de problemas, como:

- **Falta de confianza.**- La comunicación debe fluir por canales cordiales y amistosos. Cuando existe confianza el contenido de la comunicación se transmite con mayor libertad, el receptor comprende mejor el mensaje y existe el mismo grado de comprensión.
- **Interdependencia entre las personas.**- Cuando éstas tienen objetivos y sistemas de valores apostados, es necesario crear un clima de comprensión mutua sobre sus necesidades y motivos.
- **Distribución de las recompensas.**- Nada restringe más el flujo de ideas e intercambio de información, cuando tanto el emisor como el receptor tienen la sensación de que no van a obtener beneficios personales por su contribución o participación.
- **Sobre la estructura social de la organización.**- Nada ayuda más a una libre y correcta comunicación que el consenso sobre el contenido de los temas de trabajo, autoridad, prestigio y relaciones de las distintas posiciones.

El arte de comunicar

Existe un libro muy interesante y útil escrito por A.C. Leyton, llamado "El arte de la Comunicación" en el que se citan, entre otras muchas cosas lo que él denomina los diez mandamientos de la comunicación, que a continuación indicamos brevemente:

1. Trate de aclarar sus ideas antes de comunicarlas.
2. Examine la auténtica finalidad de la comunicación.
3. Considere siempre el ambiente físico y humano cuando vaya a comunicar.
4. Consulte con otros, cuando lo crea oportuno, al planificar las comunicaciones.
5. Cuide el mensaje, lo que es obvio o se sobreentiende, así como el contenido básico del mismo.
6. Cuando tenga oportunidad, incluya en el mensaje algún elemento de ayuda o valor al receptor.
7. Haga un seguimiento a su comunicación.
8. Tenga en cuenta que el feedback es esencial.
9. Utilice siempre un mismo estilo en sus comunicaciones.
10. Trate de escuchar siempre de forma correcta.

CAPÍTULO XVII: RELACIÓN DE LOS CIRCUITOS INFORMATIVOS

Contenido:

En este capítulo se muestra la complejidad de los circuitos de información en la empresa y como coordinarlos. Define los procesos de coordinación e identifica el origen de la comunicación.

Introducción:

En este tema, con el que finalizamos la Unidad 4, ampliamos el concepto de “como se relaciona la organización de una empresa con la complejidad que supone la comunicación”. Las empresas al crecer se convierten en entes dinámicos difíciles de controlar o gestionar. Al mismo tiempo, para cubrir todas las expectativas empresariales, aumentan la plantilla de especialistas. Coordinar a los distintos departamentos que configuran la organización, se convierte en un problema difícil de resolver.

Antes de introducir una eficaz coordinación, deberemos diseñar una correcta comunicación e informar a las personas de la importancia de su trabajo y su inclusión en los objetivos generales de la empresa, y a nivel particular, en su departamento o sección. Hay que resaltar la importancia de cómo se deben conectar los distintos departamentos y que se espera de ellos para alcanzar los objetivos de la empresa. La comunicación es necesaria para coordinar todas y cada una de las funciones.

La especialización es un factor importante en la evolución positiva de la empresa que pretendemos sea duradera. Pero cuanto más compleja sea la organización y más departamentos existan, más le afectará el síndrome de la “mentalidad de especialista”. Esta exacerbada mentalidad puede hacer que la empresa, por ejemplo, pueda perder un pedido porque el responsable de este departamento aplique de forma inflexible las normas de su sección y no otra que le pueda interesar a la empresa en ese momento.

Algunas empresas hacen grandes esfuerzos para superar este tipo de problemas e inculcar a sus empleados la idea de que piensen “comercialmente” en vez de ser “celosos especialistas”. Cuanto más cualificado esté una persona, más difícil será cambiar su orientación profesional por otra “más comercial”.

El especialista tiende a socializarse en las actividades de su profesión que las tiene muy arraigadas; por eso solo en empresas excepcionales se pueden alcanzar progresos en este sentido.

Creciente de la comunicación

Se suele decir que la comunicación fluye correctamente, cuando se produce de arriba abajo; el problema se plantea cuando es al contrario o fluye de un lado a otro. Esto sólo es cierto en parte. De igual forma es falso generalizar de que la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba o de lado a lado.

La comunicación es como un trozo de madera que flota en el mar, donde existen corrientes contrapuestas. A veces la orilla está cubierta de restos, otras veces está limpia. La fuerza y dirección del movimiento no es buena ni va en una sola dirección, sino que responde a las distintas fuerzas que entran en juego: vientos, mareas, corrientes, etc.

Las fuerzas que influyen en la comunicación en una organización son en conjunto, “fuerzas motivadoras”. Es decir, las personas comunicamos para conseguir algún fin, satisfacer alguna necesidad personal, mejorar nuestra situación inmediata, etc.

Existen fuerzas determinantes para comunicarnos con las personas cuyos objetivos de trabajo son los mismos que los nuestros. Las personas más valoradas en las empresas son aquellas que por su capacidad, contribuyen a dar una mejor información o consejo. Los demás tratan de buscarlas para recibir consejos o sugerencias.

Todo ello apunta en una misma dirección y las conclusiones son idénticas. Al perseguir los mismos fines, tienen fuerzas que actúan sobre ellos para comunicarse con quienes le ayudarán a lograrlos; por el contrario, existen otras personas que evitan la comunicación con quien no le reportará ninguna ayuda o le producirá retrasos en la consecución de sus objetivos.

Coordinación interna

Hasta ahora hemos venido utilizando el término “organización” en su sentido más amplio. Podremos interpretar este término como la “coordinación de todos los métodos, funciones y sistemas dentro de la empresa”. Si se coordinan correctamente estos elementos, estaremos ante una organización que funciona con eficacia, eficiencia y economía de medios.

Actualmente son muchas las empresas que implementan sistemas para coordinar a las personas o grupos que trabajan eficazmente entre sí. La técnica más habitual es el diseño de los objetivos generales de la empresa y después extrapolarlos a los grupos o personas. Estos sistemas tratan de asegurar que se consigan los fines de la organización.

Observamos la relación existente entre los departamentos de Ventas, Producción y Compra. De nada servirá que el Dpto. de Ventas acepte pedidos, si el sistema de control de existencias no garantiza la entrega de los mismos de forma inmediata. Lo mismo ocurrirá si las materias primas no están disponibles en su debido momento en el proceso de producción; por eficiente que esta sea, no se podrán fabricar los productos.

La coordinación puede lograrse mediante reuniones periódicas entre los responsables de éstas áreas funcionales. Un caso corriente es la coordinación en el desarrollo de un nuevo producto. Este nuevo producto requiere contactos frecuentes entre los responsables de Marketing, I+D+i y Producción. Mientras se formula el programa y se inicia el mismo, es importante que dichos ejecutivos establezcan unos criterios compartidos de cómo colaborar en el proyecto.

En algunas empresas se crean los llamados “comités de investigación” que se reúnen con regularidad para coordinar todas las actividades referentes al desarrollo de nuevos productos o la innovación de los ya existentes. Cada uno de los especialistas contribuye a su planificación, en la parte que le corresponde.

- Los especialistas en Marketing a través de la investigación del mercado y otras coyunturas del mismo, determinarán lo que quiere el posible cliente.
- Los especialistas en diseño de productos, apreciarán las dificultades técnicas que se puedan plantear en el desarrollo del nuevo producto y determinarán si es viable o factible su fabricación.
- El responsable de fabricación determinará los costes previsibles de fabricación y si la empresa dispone de los recursos técnicos y humanos precisos para su producción.
- Y por último, el responsable financiero para verificar si el plan económico se ajusta a las disponibilidades financieras y, en su caso, la distribución de las mismas, según el presupuesto de inversiones y ganancias.

Después de esta fase preliminar o de coordinación inicial, se pasa a otra que se realiza en los grupos o secciones de trabajo donde, una vez identificados los fines del proyecto, se plantean las formas adecuadas y lógicas para su realización.

La coordinación de estos grupos se consigue con una estructura basada en la racionalización de los trabajos a efectuar y al frente de los mismos, se designa un responsable que conoce todos los pormenores del proyecto.

La delegación de autoridad a un comité, como el que hemos descrito, sugiere una aceptación de la responsabilidad el conjunto operativo, pero no a miembros individuales del mismo. Ningún miembro del comité puede tomar decisiones a título individual, porque carece de autoridad para ello; las decisiones solo pueden ser tomadas por el comité cuando esté reunido y lo hará de forma colegiada.

Coordinación mediante la planificación

No todas las organizaciones son iguales, por lo que solo podremos describir aquí, los factores imprescindibles a tener en cuenta que habrán de adaptarse según las exigencias, características y cultura organizativa de cada empresa, y habrá que identificar las áreas claves que requieren una especial atención a la hora de diseñar un plan corporativo. Y una de estas áreas es: la información.

El diseño del plan de negocio y objetivos corporativos son estudiadas en otra parte de este Curso. Lo que vamos a estudiar ahora es como se debe identificar el trabajo para conseguir los objetivos y como debe ser coordinado. A esto se le llama “planificación corporativa”.

Este plan identifica, a priori, los departamentos que intervendrán en una acción determinada de la empresa. Por ejemplo, si la empresa prevé adquirir equipos electrónicos para su posterior comercialización, necesitaremos establecer diversos criterios:

- Personal necesario.
- Sistema de almacenaje.
- Distribución de los equipos a los puntos de venta.
- Circuitos documentarios
- Trabajos de control administrativo y financiero. Etc.

Teniendo en cuenta este aspecto dinámico y teniendo en cuenta también que participarán varios departamentos, deberemos preparar previamente las correspondientes estructuras de coordinación y logística.

Principios de coordinación

La responsabilidad de establecer e integrar los esfuerzos de los distintos departamentos y las personas que los integran corresponde, en primer lugar, al Director General y subsidiariamente a cada Jefe o Director de Departamento. Esta coordinación se establece a través de las relaciones colaterales de los mandos intermedios, mediante una interrelación eficaz.

Esta coordinación debe ser establecida en los primeros momentos de la implantación, cuando es más fácil conseguir el consenso o acuerdo general.

Cuando existen varios grupos de trabajo, cada uno de ellos debe establecer contacto con el otro, pero puede ocurrir que si se incorporan nuevas personas durante el proceso, empiecen las dificultades y retrasos.

Como podemos comprobar, la coordinación es un proceso continuo y los gerentes deben aplicar soluciones adicionales, pero tratando siempre que prevalezcan los criterios o principios generales y no improvisar en cada ocasión.

Unidad 5: Control de las Asociaciones Primarias

CAPÍTULO XVIII: GESTIÓN DEL PROBLEMA

Contenido:

En este capítulo nos concentraremos por saber qué tipos de problemas se generan durante la gestión de una empresa y como poder resolverlos de la mejor manera. Para saber qué tipos de conflictos se pueden generar debemos saber cómo reconocerlos antes y después de que se produzcan.

Introducción:

Los inconvenientes más frecuentes en la gestión empresarial: alejamiento laboral, baja producción, cambios continuos en las nóminas, mal clima y moral baja, etc. perturban directamente a la vida de los conjuntos principales. Este conflicto podríamos resolverlo, si desde el inicio de las acciones empresariales realizamos una esmerada elección del personal.

Los recursos humanos desean siempre constituir parte de grupos en los que encuentren seguridad y donde sean debidamente explorados sus cualidades personales y expertos. Estas declaraciones se expresan ante todo en términos de cómo se les considera en la empresa y estas consideraciones son más importantes desde el punto de vista social, que las suplicas salariales.

Las clamor de los empleados no siempre se muestran o se basan en hechos, sino que aparecen sintomáticamente y hay que determinar, como hacen los médicos. Por ejemplo, una persona que está enferma de resfriado tendrá síntomas como: dolor de faringe, mucosidad nasal y dolor de cabeza, pero si el médico le receta un spray para pretender despejar la nariz no atacará la causa del inconveniente. Por eso el hospitalario tratará la infección viral mediante antibióticos.

Uno de los objetivos principales del gestor es la de resolver los inconvenientes, sobre todo, humanos. Por eso podemos compararle con el médico y deberá deducir que las quejas de los trabajadores son los síntomas de inconvenientes mayores, que no saben cómo evidenciarlo o, ni siquiera se dan cuenta ellos mismos. Al igual que el médico, el gestor no conseguirá nada si se limita solo a solucionar las quejas (paños calientes).

Un método de noticia abierto que propugne la cohesión, dominará el riesgo de malentendidos y aprietos. Los cambios ambientales que inquietan a los trabajadores de la empresa se aceptan más, cuando se accede a estos trabajadores participar en la toma de disposiciones, en cuestiones que sean importantes, en este aspecto.

Teoría Behaviorista:

Cyert y March ampliaron una teoría sobre la toma de decisiones en su libro "Teoría Behaviorista de la Compañía" (behavior = comportamiento, conducta) donde la formación de la empresa está sostenida por dos vertientes fundamentales, pero opuestas:

- Un método de procesado de la información
- Un método de toma de decisiones.

Desde el punto de vista de estos publicistas, esta separación significa que cada método sigue fines distintos, con los que se llegan a determinar objetivamente las diferentes primacías dentro de cada jurisdicción y por ello la necesidad de contar con profesionales para resolver los conflictos internos.

Estas personas son determinadas a los distintos distritos donde deben detectar y solucionar los inconvenientes y para ello necesitan recibir puntualmente información de la Dirección General para basar en ellas sus disposiciones. Por eso cada distrito valora sus propios objetivos como algo muy importante para el conjunto de la organización.

Estas hipótesis hacen hincapié en cuatro aspectos de la organización:

- **Resolución incompleta del problema:** Se trata de una falta de acuerdo que lleva a repares intermedias pero aceptables, pero que no son la ideal ni la óptima.
- **Impedir la incertidumbre:** Las personas procuran paralizar, solucionar los inconvenientes que les supongan muchas dudas; en su lugar optan resolver los problemas más urgentes.
- **Enfoque del trabajo ajustado en el grado de dificultad:** Esto desemboca en un intento de investigar soluciones que no se habían contemplado cuando el inconveniente se detectó al principio.
- **Aprendizaje en la formación:** Los ejecutivos de la empresa cambiarán o acomodarán sus fines en función de resultados de experiencias primeras.

Convenios profesionales:

Los acuerdos laborales son esenciales para resolver un problema dentro de la organización. El conocimiento de "convenio laboral" examina que el conflicto existe y que por tanto hay que resolverlo a todos los niveles de la formación.

En este aspecto los acuerdos son la racionalización y resolución de un conflicto. Si es obligatorio, será necesario formar las operaciones para vigilar los resultados en el mismo.

Gran parte del procedimiento de las diplomacias entre los trabajadores y la empresa, se ocupa de los puntos clave por los que los que tienen que pasar todos los conjuntos, para tratar de resolver el conflicto sin impedir el trabajo normal de la empresa.

Por ejemplo, un procedimiento de quejas se comercia muchas veces entre la Dirección de la empresa y los representantes sindicales; el objetivo de la empresa es inmovilizar e inspeccionar el problema durante el tiempo necesario antes de que los trabajadores vayan a la conflictividad laboral. Si se escogen pautas o procesos específicos para solucionar el conflicto, podremos hallar repares al principio de los acontecimientos (quejas iniciales).

- En un procedimiento original inicial de quejas, se estipularán varios intentos:
- La persona o conjunto presentará formalmente la queja al Director del Departamento.
- Si el problema no se soluciona rápidamente, la cuestión pasará al tutor sindical que acordará una conversación entre las partes.
- El camino siguiente, en caso de disconformidad, se implicará a los mandos intermedios o encargados de mayor rango.
- En el supuesto de no llegar a un acuerdo o que el caso sea grave, el asunto pasará a la Dirección General de la empresa, con la colaboración de los representantes sindicales o la intervención de arbitraje neutral.

En estos pasos previos se deben computar los tiempos y las reglas necesarias para impedir que los trabajadores pasen a acciones contundentes, hasta no haber agotado todas las posturas o vías para resolver el problema y llegar a un acuerdo final.

Como es obvio, esta ocurrencia no podrá impedir que los trabajadores hayan tomado acciones unilateralmente, como por ejemplo, una "huelga salvaje". Esta situación puede disminuir o afectar gravemente los acuerdos que se están negociando, y las graves consecuencias que la huelga puede tener para la empresa.

La contratación:

La negociación y la disputa son los instrumentos utilizados por ambas partes del conflicto para su resolución. Ambos antagonistas se sientan a comerciar con el fin de alcanzar los acuerdos que beneficien mutuamente tanto a la empresa como a los trabajadores.

Los negociadores para ser efectivos, necesitan:

- Decidir lo que desean lograr, lo que es prudente admitir y hasta dónde puede llegar su oferta de colaboración.
- Indicar con claridad y firmeza desde el inicio, lo que se queja o reivindica.
- Enunciar las cuestiones principales para implantar las necesidades mínimas y máximas y los espacios donde incidirán los resultados.
- Estar prevenido para hacer concesiones en puntos o factores no esenciales.
- Atarear en la trayectoria adecuada para que el pacto final favorezca las dos partes.
- Estar preparado para dar un pacto donde las objeciones de cada parte sean concurrentes.

El convenio es una destreza y una habilidad. Algunos delegados tienen un gran conflicto para estas cuestiones, pero todos ellos pueden mejorar su eficacia si emplean reglas fundadas en la buena disposición y sentido común.

¿Cómo detectar los síntomas del problema?

En casi todas las empresas se dan escenarios donde se evidencian problemas. Algunos son de tipo cuantitativo y otros de tipo cualitativo y no son fáciles de valorar. En primer lugar detectaremos las indicaciones que se pueden cuantificar y si analizamos el inconveniente en profundidad, podremos revelar la base de una correcta decisión.

Deberemos registrar los casos que se produzcan sobre absentismo y falta de exactitud y si al cabo de cierto tiempo el entorno sigue acrecentando, es porque existe un grave inconveniente o deterioro moral. Habitualmente, es el departamento de Recursos Humanos quien interviene estas incidencias, pero esto no es pretexto para que cada Jefe de Departamento asuma su responsabilidad directa en el problema.

La gestión interna en cada oficina puede muchas veces revelar un área o conjunto combativa que necesita atención urgente. Donde la medida del conflicto es más puntual es en el conjunto de la mano de obra de los departamentos de productividad.

Esto variará de una industria a otra y de un departamento a otro, pero existen estadísticas que muestran el número de estos movimientos internos de las empresas en estas materias. El seguimiento en la evolución de estas cifras a lo largo de cierto periodo, nos indicará la progresivo o descendiente actualidad o eficacia del conflicto.

Una deficiente aptitud de los productos terminados puede ser muchas veces debido a que los trabajadores estén con la moral caída y, cuando esto no sea una prueba evidente en sí misma, lo pueden corroborar otras pruebas.

Las empresas bien organizadas que utilizan métodos nuevos de gestión y donde el trabajador participa activamente en los procesos productivos, no tienen que manejar examinadores de calidad para verificar la consistencia del producto. Los productos finalizados van directamente de la línea de producción al almacén para su posterior distribución física.

Una reseña de huelgas continuas y casos de sabotajes internos son en buena medida un alto grado de conflictividad. Estos graves inconvenientes indican una moral muy baja y pueden representar a las empresas pérdidas irreparables, tanto económicas como de prestigio e imagen. Es conveniente revelar lo antes posible las primeras señales del conflicto, es vez de dejar que la situación se deteriore hasta el punto de que ésta sea irreversible.

La propia frustración de los trabajadores es un síntoma de conflicto, pero ésta situación no puede medirse cómodamente. Por este motivo el gestor debe ser consciente de lo que está pasando y observar los posibles apuros que se puedan estar generando en la mano de obra. Estas señales, habitualmente, varían de una persona a otra y se revela por la indolencia, mal humor, conducta poco representativa, etc.

Indicios de dificultades

La aparición de problemas laborales en las empresas es inevitable por la competitividad entre los mismos empleados a causa de estrategias internas autocráticas o porque los trabajos o tareas no están bien definidos.

La mayor parte de los trabajadores piensa que tiene una relación agradable con sus compañeros. Sin embargo, donde aparecen las durezas de forma más acusada es entre los jefes y subordinados. Alrededor de una cuarta parte de las horas que tiene un año, las pasamos atareando. Así que en muchas veces quienes son nuestros compañeros se convierten también en amigos.

Por consiguiente, si existe un mal ambiente en nuestro lugar de trabajo, toda nuestra vida se verá afectada denegadamente, aunque paradójicamente, los conflictos laborales pueden tener su lado positivo.

En el cuadro observamos cómo son las diplomacias entre las distintas personas en el cargo.

Tabla 1: Diplomacias entre personas en el cargo.

	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas o inexistentes
JEFES	34%	59%	6%	1%
COMPAÑEROS	43%	53%	2%	2%
SUBORDINADOS	16%	22%	2%	60%

Fuente: elaboración propia.

¿Cuáles son los componentes fundamentales que originan un mal ambiente profesional?

Necesidad de entusiasmo.-

Se produce cuando el trabajador no tiene clara sus funciones y no sabe lo que se espera de él. La falta de participación y que a un empleado no se le pide resolución, también influye en su comportamiento. La ausencia de estímulos, como el reconocimiento de un trabajo bien dispuesto, contribuye a que el trabajador pierda ilusión.

Murmillos.

Resultan especialmente críticos los momentos de confusión, como por ejemplo, una posible "regulación de empleo", la filtración de una empresa por otra, etc. genera desengaño, sobre todo si la empresa no facilita suficiente información.

Acometimiento moral (Mobbing).

Es un procedimiento por el cual un individuo es atacado psicológicamente. Esta provocación es complicada de apreciar y trata en desfavorecer a esa persona, fijar tareas sin sentido, ridiculizar una incapacidad, etc.

Escases de sueldo.

Es un componente importante, sobre todo, si constan agravios semejantes.

A partir de un informe del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) lo que más se aprecia de un cargo, aparte de las situaciones económicas, es una buena situación laboral, por lo que una situación tensa, a veces, acaba con el abandono del puesto de trabajo.

Los síntomas de que el clima laboral está deteriorándose suele ser suficiente evidente:

1. Formación de bandos (Grupos antagónicos).
2. Desempeño del horario a "rajatabla".
3. Modelos de apatía hacia todo lo concerniente con la empresa.
4. Elaboración mecánica de las tareas.
5. Disputas de los empleados por cuestiones triviales.
6. Indicaciones como fiebre y ansiedad.

Están además, algunos detonantes que hacen que el empleado sea más sensible del mal ambiente de trabajo:

Sueldo

Cuando se han realizado los aumentos anuales y el trabajador estima que no se han cubierto sus expectativas. También se aprecia rápidamente en caso de que no se condecore automáticamente el sobre esfuerzo que está aportando y que para la empresa se está traduciendo en bienes económicos.

Autoridades

El trabajador no desarrolla sus capacidades y su decisión se ve recortada.

Práctica

Las personas con más práctica detectan antes los conflictos laborales y disponen de más recursos y estrategias para resolverlos. El mal argumento tiene como consecuencia la disminución en el rendimiento de los trabajadores y la falta de consecución de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO XIX: CREACIÓN DE GRUPOS

Contenido:

En este capítulo trataremos acerca de cómo formar los grupos y establecer su jerarquía dentro de la organización y que obligaciones será responsable. Además identificar sus habilidades y virtudes de cada individuo dentro de la empresa y saber cómo poner en práctica todos sus conocimientos.

Introducción:

Una empresa se constituye sobre unas líneas de conducta serias, es decir, se establece una organización y las personas que la conforman tienen que acceder unos requisitos mínimos. Dentro de esta estructura existen una serie de conjuntos y subconjuntos que tienen a su vez una organización y una estructura que posiblemente no esté ordenada como la organización formal de la empresa, basada sobre todo en sistemas, reglamentos y políticas definidas perfectamente y que afectan a todos por igual. Esta tesis la ampliaremos en el transcurso de este tema, que simboliza una representación exacta para la mayoría de los fines que persigue una estructura formal.

Los empleados tienden a crear pequeños grupos sociales donde pueden hallar seguridad y reconocimiento. En momento es difícil entender el funcionamiento de estos grupos informales, aunque se ha investigado mucho sobre el argumento; la ciencia de la conducta ha prestado una gran contribución a la gestión empresarial. No obstante, la plataforma del funcionamiento de estos grupos informales es demasiado sutil, de forma que el gestor siempre ha tenido problema para aplicar los resultados con suficientes garantías.

Una "comisión" es un modelo claro de grupo formal, donde existen grupos o tendencias informales, dentro de la propia estructura del mismo. Este es un inconveniente muy complicado para quien rige el comité, que para obtener éxito en su ocupación debe tener en cuenta la estructura de estos grupos así como las normas y reglas que prevalecen en la conducta de sus miembros.

Particularidades de la organización sensata:

Chester Irving Barnard en su libro "Funciones de los Ejecutivos", formó una significativa contribución a la teoría de la gestión. El componente primordial de su teoría era que el ejecutivo "debe mantener un sistema de cooperación y esfuerzo coordinados en una organización formal".

- Una organización sensata, es aquella donde las interacciones sociales son clasificadas con una finalidad determinada.
- Una estructura informal contempla las interacciones corrientes, sin un propósito o acciones mínimamente sistematizadas.

La organización formal la conforman una serie de factores, tales como: pautas operativas, manuales de instrucciones, etc. Para que este tipo de organización trabaje fielmente, es necesario además:

- Un sistema de oportunidades para que las personas se especialicen.
- Un método de incentivos para que éstas se determinen y se involucren en la gestión.
- Una formación funcional donde se establezcan los niveles de autoridad.
- Un sistema de toma de disposiciones basadas en acciones coherentes.

Además, para que esta organización sea fuerte, todas las directrices organizativas tienen que ser compatibles con los grupos informales que existen en ella. Para lograr el gestor ha de realizar una correcta noticia entre los distintos grupos, al mismo tiempo de certificar que todos sus elementos cumplen fácilmente sus deberes básicos.

Según el concepto, la colaboración entre las personas es la clave de la eficacia de la organización.

Las indagaciones y procesos de Hawthorne

A partir de 1927 hasta 1932 los intentos realizados en la Western Electrical Company de Chicago en la base de Hawthorne, al instruirse los grupos informales, trataron de exhibir la relación existente entre el ambiente físico del lugar de trabajo (nivel de temperatura, iluminación, etc.) y la producción de los trabajadores.

Sorprendidos al demostrar que una mejor luminaria no producía mejoras considerables en la fabricación, los investigadores aislaron a un grupo de obreros en una sala de experimentaciones, para observarles de inmediato. Se hicieron informes diarios de todos los sucesos, conversaciones, discusiones, etc. Ninguno de los elementos examinados tenía relación directa con los niveles de productividad. No obstante, comprobaron que la producción se aumentó considerablemente y se mantuvo firme, pese a las alteraciones del ambiente físico que dificultaba el trabajo.

Esta situación, no cabe duda, había conmovido por completo la situación social de los obreros implicados en el estudio, al aislarlos como grupo del resto de la planta. Se evidenció entonces que el trabajo en la planta era rutinario, repetitivo, enojoso y no ofrecía la peripecia del contacto personal entre los obreros. En el salón de experimentos, en cambio, se había elaborado un grupo que facilitó un trabajo coordinado, basado en la cohesión, y fue posible conseguir una elevada autoestima y ser centro de atracción entre los demás obreros.

El alto nivel de producción lo conservaban las presiones informales del grupo, pues los obreros habían comprobado que su situación era próspera en todos los aspectos y que solo se mantendría si mantenían alta la productividad.

La conclusión a que alcanzaron estas investigaciones fue, que el grupo de trabajo informal ofrecía al trabajador las siguientes ventajas:

1. Evitarle la monotonía, el fastidio y la fatiga en el trabajo.
2. Oportunidad para sus convenios sociales.
3. Posibilidad de conseguir de forma independiente, tareas de trabajo mejores y mayor remuneración.

La tendencia de los empleados a formar grupos generales, se caracteriza por lo siguiente:

- El desarrollo de un método de posición dentro del grupo informal mantiene los estándares de conducta del grupo.
- El grupo trata de conservar los niveles de los individuos (poder mandar) por su gestión habitual entre sí.
- El cabecilla del grupo por lo general espera contar con el soporte de los demás, si es que entra en conflicto con un integrante de rango inferior en el grupo.
- Se desenvuelve una técnica de creencia que tiende a ver a la empresa de forma negativa.
- La objetividad del grupo entran en conflicto con los de la empresa y las decisiones de los gestores se verán permanentemente con dudas y desconfianzas.
- Un esquema de incentivos propuestos por la Dirección para mejorar la eficacia y la producción, será juzgada por la mano de obra como un intento de utilización y administración por la empresa.

Análisis entre conjuntos formales e informales

En primer lugar deberemos definir lo que significa "grupo" para poder establecer lo que tienen en común los grupos juiciosos e informales.

Dos medidas claras son dimensión y persistencia. Un grupo de personas en la parada del autobús puede ser lo bastante grande como para llamarle "grupo", pero no son lo bastante indisolubles para nuestra definición a menos que se reúnan con regularidad y desarrollen un patrón de interacción

social. Un grupo de trabajadores que toman el autobús cada mañana para ir a trabajar puede entrar en esta última condición.

Un grupo puede distinguirse además por la finalidad para la que se estableció: un grupo de trabajo en vez de un grupo de amistades, por ejemplo.

- Un grupo sensato, se puede caracterizar por reglas impersonales e impuestas a sus porciones. Tiene representaciones estables de comunicación, y sus miembros por norma, tienen poca autoridad en su implantación. Esto puede ocasionar discrepancias en las diplomacias y ésta es una de las razones esenciales por la que los seres humanos tienen la necesidad de desarrollar el grupo informal, dentro de la estructura formal del grupo.
- Los grupos insensato, se pueden caracterizar por un tipo personal de interacción con métodos dúctiles de comunicación. Los miembros del grupo, por lo general, descansan a otras personas y esto refuerza el valor del grupo para cada uno de sus miembros. Es posible que nos identifiquemos sin que nos conozcan; que pertenezcamos a un determinado grupo informal, y que sus miembros reales nos valen como "referencia" para nuestra propia conducta.

El líder y la organización:

La experiencia viene a manifestar que los dirigentes industriales que toman las providencias sobre los niveles de producción o la adopción de nuevas técnicas de trabajo se aferren a sus decisiones, en tanto que otras decisiones impuestas por otros grupos hallan resistencia, quejas, cambios continuos de la mano de obra y baja producción.

Las decisiones bien comerciadas entre la empresa y los sindicatos a veces se reciben con hostilidad y resistencia por parte de los trabajadores que ven en estos funcionarios sociales como algo distantes, que no se interesan e identifican con sus problemas. Esto ilustra los problemas con que a menudo se enfrentan los actores sindicales, de distinto signo o anagrama.

La relación de los líderes sindicales con los trabajadores es muy significativa por su repercusión en la compañía. En gran medida estos dirigentes representan a los grupos de obreros en otras instituciones de la sociedad y a veces se reúnen con otros líderes sindicales para intercambios y toma de postura común ante problemas similares.

CAPÍTULO XX: COMPORTAMIENTO PSICOLÓGICO

Contenido:

En esta unidad examinaremos la conducta de cada integrante del grupo de nuestra organización y su papel dentro del mismo. También identificar qué tipo de comportamiento que debe tener cada integrante dependiendo del rol que ejerza sobre el grupo. Y cómo influye en los individuos el comportamiento del representante general.

Introducción:

El término "organización" podríamos definirlo como "la asociación de individuos que de forma deliberada se congregan con fines específicos". Por ejemplo, cuando expresamos organización industrial, es una asociación creada para la productividad.

Las organizaciones, además de estar formadas por personas, están también conformadas por "posiciones" o "papeles" que las distinguen dentro de la misma. En un tropa y en los diferentes puestos de su organización existen las posiciones de general, coronel, sargento, soldado, subalterno, etc. En una corporación existe un presidente, consejero delegado, director general, directores de división, directores de oficina, jefes de área, mandos intermedios, personal de apoyo, etc. El Director General se comporta de la manera que se espera de él y su responsabilidad y eficacia en el puesto que ocupa. Todo aquello es extrapolable a los diferentes niveles de la gestión empresarial.

Entre los socios de la organización existe la discrepancia de rango, prestigio o poder. En la sociedad civil y en las organizaciones o agrupados de personas, se observa una serie de perspectivas que guardan relación y de papeles conectados entre sí. La forma de comportarse cada uno de ellos, depende de las reglamentadas o "normas operativas" que regulan dicha enfoque.

Todas las personas desde que nacemos, tenemos asignados papeles concretos, limitados o una combinación de uno y otro. Las primeras prácticas están enmarcadas en los papeles que tuvimos que adoptar: en la familia, la escuela, la universidad, la empresa, etc. En la adolescencia afiliaremos papeles específicos, y llevaremos en nosotros los símbolos, valores y reglas de la conducta requerido.

Esta "mezcla de papeles", en cierta medida, estará entremezclada y participada, al tiempo que las demandas de los papeles propios podrán crear concurrencias contradictorias.

Reglas, formalidades y rituales

Todos los conjuntos desarrollan un sistema de relaciones internas obligatorio para conseguir una correcta coherencia entre las personas que lo componen. Es lo que se designa "cohesión de grupo", es decir, hasta donde los integrantes se sienten vinculados al grupo y hasta qué punto mantiene sus reglas.

Las normas de conducta están basadas en prácticas de otros grupos, aunque a veces existen límites a su desarrollo, al verse influidos por elementos tradicionales. El proceso de ilustración social de los nuevos miembros se verá controlado en gran medida por los conjuntos, tanto formales como informales, y el grado hasta el cual estas partes se identifiquen con los valores, reglas y rituales del grupo.

Esta igualdad o cohesión del grupo se puede hacer más sólida como consecuencia de la presión exterior y de la oposición a sus postulados, por ejemplo: un asociación en disputa con el régimen en tiempo de dificultades económica. Cuando un grupo conexas formula códigos elaborados de conducta, su comportamiento se convierte en ritual o protocolario.

Un rito como es por ejemplo la Jura de la Bandera, que antaño simbolizaba que cada soldado supiera que bandera seguir en el campo de hostilidad, hoy es un símbolo de heroísmo pasado. Es posible que hoy siga significando para muchas juventudes de soldados que ellos representan valores patrios y que pueden hacerlo superior que nadie. Que esto sea verdad o no, no tiene mucha importancia para

algunos, lo que interesa es el gusto personal que estos jóvenes obtienen al relacionarse con otros con dogmas compartidas y parecidas. En definitiva un amor inmenso por la Patria.

Un rito es pues una forma de mando que simboliza la unidad de los segmentos del grupo hasta los detalles exactos de una liturgia que enuncia esa unidad. Todas las reglas, tanto si con diestras laborales, actitudes o niveles profesionales, reglas para obtener favores o formas de efectuar un servicio religioso, son muy familiares para los miembros de estos grupos, si estas se vienen ejerciendo durante mucho tiempo. Todos ellos tienden a hacer que los pilotos, protocolos, sean existentes y tengan equivalencia propia. Por esta razón es que todo seguirá igual, que nada cambie.

Los miembros del grupo muestran su disposición o similitud para extender un expresión similar, exclusivos, el "argot" que los demás no llegan a vislumbrar. Pueden cambiar en su vestimenta, etc.

Más concretamente, las normas del grupo pueden desarrollar hasta interferir con las ofertas de la sociedad: los planes de incentivos si no son los demandados pueden bloquearlos, si se acuerdan normas de falta de productividad.

Hipótesis y significado del documento

Consideremos el enfoque de dos personas que se conocen durante una audiencia. Una de ellas es el presidente de la empresa y la otra es la que pide un puesto de labor. Cada una de ellas tiene ciertas "representaciones" sobre la otra, además de tener una noción clara de cómo deberá ser su comportamiento.

La interpelación entre entrevistador y solicitante depende de la mutua agudeza de la situación: una tesis de la situación compartida entre los dos actores. Podremos llamarles actores puesto que ambos simbolizan en cierto modo su "rol". En este espacio hay que considerar los siguientes aspectos:

- Lo individual.
- La situación instaurada.
- Como se enfrentan los actores a este contexto.
- La forma en que las dos posturas se mantienen como parte del carácter mismo de la compañía donde se desarrolla la cita.

Ambas partes contribuyen algo distinto a la situación. El aspecto de la conducta sobre la cual la persona prestará mayor esmero, es decir, propensión hacia el papel. En la entrevista, los papeles del aspirante y del entrevistador están determinados desde un principio. No obstante, los entrevistadores pueden ser violentos o pasivos, locuaces o reticentes, de temperamento agradable o desagradable. Esto quiere decir que toda conducta es una combinación de elementos espontáneos o ritualizados. La suma de todos estos manuales representa la ejecución o representación del papel. Supongamos la responsabilidad que realiza el encargado de una industria. Desde la dirección de la fabricación, se considera que su labor es la de supervisar continuamente a los obreros y por ello tiene que permanecer junto a ellos vigilando su avance. Por otro lado los obreros creen que la labor del delegado debe ser estrictamente administrativa y que debería solicitar en su despacho pidiendo material, completando informes sobre operación y producción, etc. Según ellos no requieren supervisión y que son autosuficientes. Estas son ambientes conflictivos que se dan en el papel del encargado; en otras palabras, existe un conflicto de papeles.

En la Inspección de Producción el papel de los encargados se ha analizado profundamente. La Dirección frecuentemente les considera el primer escalón de la escalera de la gestión y tienen el compromiso de ejecutar las directrices marcadas, si bien ellos no suelen participar en su diseño. Al mismo lapso los operarios les consideran como alguien estratégicamente situado para informar sobre los puntos de vista de los obreros ante la Dirección. A menudo, como consecuencia de ello los encomendados se ven presionados por ambas partes, debido a la situación de encontrarse "en medio".

De lo primeramente expuesto, podremos decir que existen varias formas de este "problema de papeles":

- **Representación de diferentes papeles:** Problema que se deriva cuando se espera que alguien actúe en más de un papel, donde los deberes de uno entran en conflicto con las de otro.
- **Ambigüedad del papel:** Cuando los compromisos del mismo no están definidas con claridad.
- **Marginalidad del papel:** Conflictos derivados de la propia anfibología del papel. Por ejemplo: los encargados y los trabajadores, frecuentemente tratan de superar la relación entre ellos, mediante el "compadreo".

Otros conocimientos en la hipótesis del instrumento

Esta hipótesis vislumbra muchos conceptos para tratar de comentar la relación entre las personas y los grupos. Indicaremos algunos de estos conceptos:

Expectativas del papel. Son funciones cooperadas de la sociedad sobre lo que se considera conducta del papel ajustadas para que el "actor" que ocupa la enfoque del papel. Por ejemplo: en un hospital una enfermera tiene una serie de expectativas asociadas con su título; son expectativas del consorcio sobre cómo debe comportarse una enfermera. Si la efectúa, se dirá que la enfermera ha aceptado las demandas del papel, exigidas por la sociedad. En toda interacción de grupo se mantiene el orden mediante "compromisos cumplidos" y/o "expectativas realizadas". El actor del papel tiene la obligación de efectuar con las expectativas de su "público"; si lo hace bien indemnizará todas las partes de la interacción. No obstante, si el actor pierde y no cumple con las expectativas creadas, aparece la perturbación del papel.

Todos hemos pasado por situaciones en la vida en la que nos hemos sentido perturbados o abochornados, como resultado de no haber hecho lo que se esperaba de nosotros. Por ejemplo, un docente debe tener ilustraciones especializados de la materia que imparte. Si los estudiantes hacen preguntas que el catedrático debería saber contestar pero no lo hace, tanto el profesor como el alumno se sentirán embarazosos y apurados.

En este contexto los "papeles" pueden verse no como "lo que hacemos", sino dentro de una serie de reglas que engloban "lo que se espera de nosotros que realicemos".

Existen muchos papeles adecuados para todas las situaciones en la estructura social y a su vez estas se basan en los valores culturales. Estos reglamentos de juego se subdividen en "lo que se puede hacer", "lo que hay que hacer" y "lo que está permitido hacer". Esto último origina cierta individualidad en la forma en que diferentes personas pueden representar sus papeles.

Por ejemplo: en ciertos transportes públicos la persona que factura los billetes puede hacerlo de la forma que quiera, en el orden que guste, conversando o no con los pasajeros, etc. y, habitualmente dando a entender que todo está "bajo control".

Cuando la persona adopta instintivamente la conducta del papel, ocurre a veces que son papeles demasiado aprendidos, lo que es negativo porque da la sensación de que ya no presta demasiado esmero a la realización del papel.

Identificación del papel. Podemos confundirlo a veces con la apreciación anterior, porque se relaciona con el grado en las que las demandas del papel de la persona se han reconocido con sus sistemas de fes y actitudes.

Muchas de las definiciones hasta ahora mencionadas dan lugar a lo que se conoce como tensión del papel, es decir, los deberes producen mucha ansiedad o "stress" que pueden inquietar gravemente a la salud de las persona, cuya tendencia es a preocuparse por detalles triviales, pero importantes para ella y es a menudo meticulosa en su trabajo o acciones.

Documentos y organizaciones

Una organización está formada por pequeños sub-grupos en los que sus piezas representan papeles, tanto en la organización como dentro de cada grupo al que corresponden. Son muchos los papeles que la persona puede representar en cualquier grupo particular, pero existen tres papeles básicos para que el grupo sobreviva:

- El táctico o pensador con lógica (1).
- El consultor, asesor, asistente o amigo (2).
- El dispuesto, luchador (3).

Existen otros papeles vitales que, si bien no son importantes para la supervivencia del grupo, no es fácil que el grupo sea estable si no existen.

- El optimista, animador, gozoso (4).
- El sistemático (5).
- El extrovertido, diferente, fuera de serie (6).

En cualquier de los grupos, una persona puede asumir más de un papel. Por ejemplo:

A puede personalizar (1) y (5).

B puede representar (4) y (6).

En los grupos existe una gran competitividad entre sus miembros para cubrir estos papeles y esto puede terminar en una eventual ruina del grupo.

El administrador debería estar en el centro de todos los papeles. Los miembros de la compañía comprenderán este grupo de papeles, por las expectativas del gestor, sobre todo al ser equitativo en todas sus acciones. Las expectativas de su propio personal concretan el papel del gestor que es, afirmar que trate con justicia a todas las personas.

Unidad 6: Relaciones Organizacionales

CAPÍTULO XXI: ANÁLISIS DE MODIFICACIONES

Contenido:

En este capítulo profundizaremos más acerca de la relación entre el gestor y los miembros de la organización. También se estudiara la gestión del cambio, el origen del mismo y las formas de cómo prevenir y solucionar aquellos inconvenientes que surgen durante la transición de la organización.

Introducción:

Hemos analizado los distintos aspectos que oponen a los cambios por parte del personal en la organización funcional y económica de las empresas. En este capítulo vamos a seguir tratando este asunto, pero con más profundidad.

Observaremos la firmeza de los trabajadores al cambio en la organización de su responsabilidad y la propia resistencia de la Dirección de la empresa a cualquier cambio que se le proponga por parte de aquellos. Y también, los distintos métodos para superar esta firmeza al cambio.

En los momentos actuales, los cambios más reveladores que se producen en las empresas son la implantación a todos los niveles de las nuevas tecnologías, sobre todo en los sectores productivos. Quizás el principal inconveniente con que se encuentran los administradores es mantener los ritmos de crecimiento, al mismo tiempo de oprimir la resistencia a los mismos. Los especialistas han experimentado estos aspectos, como también los científicos behavioristas, y en este tema sabremos de algunas de sus soluciones.

Los empresarios como personas prácticas que son, no acceden las teorías científicas y solo las implementan cuando les parece juicioso y adecuado para sus intereses y necesidades empresariales, con la incorporación de planes que aumenten la colaboración y/o enriquezcan el trabajo.

En las industrias de avanzada tecnología punta es donde la rapidez del cambio es el rasgo más visto de su razón de ser. Las nuevas tendencias tecnológicas, como la industria de aparatos informáticos, es donde se da de forma continua nuevas teorías, prácticas de trabajo y equipos, que pasados un corto espacio de tiempo quedan completamente antiguos. Esto supone grandes esfuerzos económicos y humanos para aquellas compañías que sufren estos continuos cambios.

Firmeza a la oposición por parte de la dirección

Antes de introducirnos en los aspectos más amplios de la firmeza a los cambios, deberemos considerar un factor que tendrá una influencia muy significativa en la dimensión y aplicación del mismo: la propia resistencia al cambio por parte de la compañía.

Los directores no democráticos, tratan de concretar el papel de sus trabajadores, fomentando así el dogma entre estos que son incapaces de dirigirse a sí mismos y eligiendo que les dirijan para así impedir asumir responsabilidades. Nos percatamos que la totalidad de los gestores creen ser superiores a través de sus capacidades adquiridas al resto de los humanos, ilustrando esta analogía con "una democracia Jeffersoniana" levantada sobre las fes básicas del "tieso divino de los reyes".

La práctica de los gestores se apoya tradicionalmente en los papeles que han venido desempeñando desde el inicio de la época industrial; los nuevos métodos de participación democrática en la gestión empresarial, hacen tambalearse estos postulados. Aunque las cantidades de elaboración tienen que controlarse para alcanzar mejores cotas de producción y rentabilidad, se sigue la tendencia de boicotear las actitudes de la mano de obra, que se sigue considerando aún como algo ilustre.

Los gestores temen el caos que, según ellos, se puede producir si la vigilancia de la gestión estuviera en manos de los obreros. Se consideran que estos son inhábiles, sin formación y opuestos a los fines económicos de la empresa. Por eso, algunos gestores funden que dejar el poder en manos de aquellos, resultaría una temeridad.

Los gestores eligen tener el escenario bajo su cuidado y que, inspeccionando a los trabajadores para que estos no amenacen su poder, se certifican que sus intereses no corran peligro. "Dirigir y ser dirigidos, inspeccionar y ser investigado". Aumentar el poder de un trabajador es oprimir automáticamente el del gestor.

La gestión no pierde de vista estos dogmas. El punto de vista generalizado es que una forma de fabricación capitalista es consecuentemente autoritaria y que la democratización sustancial amenaza su resistencia y si los gestores lo ignoraran, serían muy necios.

La Estructura organizativa de Maslow

Aunque de estos temas hablamos más adelante, ahora vamos a revisar la teoría de Maslow y la forma en que expone la resistencia de los trabajadores a cualquier cambio. Según Maslow, existen cinco niveles importantes de necesidad:

1. Psicológico: hambre, sed, sueño, etc.
2. Seguridad: protección, incertidumbre, etc.
3. Social: amor, amistad, etc.
4. Autoestima: perspectiva, reconocimiento, respeto propio, etc.
5. Realización propia: logros personales, triunfo profesional, desarrollo personal, etc.

El gusto de las primeras penurias básicas hace que surjan las segundas, más abstractas. Las necesidades del nivel inferior tienden a remediar antes de que entren en funcionamiento las superiores. En cualquier momento de la vida, una necesidad específica someterá nuestra conducta. Nos entusiasmarán las necesidades sociales, cuando las fisiológicas y de seguridad las tengamos resguardadas o satisfechas.

A la gran mayoría de los seres humanos les preocupa un nivel de necesidad. Los obreros atascados en el nivel 2(seguridad), son los más reacios al cambio. El miedo domina este nivel ("más vale lo malo ilustre que lo bueno por conocer").

Existen dos habilidades básicas para vencer este profundo aguante al cambio:

- Desarrollando una correcta estrategia de comunicación que explique los cambios propuestos y reduzcan los temores de los obreros. Es exacto, como decíamos en temas anteriores, que entablemos disputas sobre algún cambio, demostrando paciencia, comprensión, honestidad y confianza.
- Tratando de elevar el nivel mediano de las necesidades de la mano de obra, alcanzando los niveles 3, 4 y 5 de la jerarquía de Maslow. Como primer punto se marcharán las políticas antes mencionadas para que las necesidades de seguridad queden resguardadas. Luego la sociedad considerará cómo enfrentarse a las necesidades sociales y autoestima de la mano de obra.

Oposición al cambio por parte de la Gerencia

Al aprender el cambio desde el punto de vista de la organización, deberemos tener en cuenta factores distintos a los vistos hasta ahora.

Si la mano de obra ve reducir sus admisiones, se resentirá considerablemente y presentará guerra. También expresará su impedimento a la introducción de maquinaria automatizada por temor a posibles despidos.

Es inevitable plantear cambios donde la mano de obra vea una recompensa. En la unidad anterior vimos la calidad de las normas de grupo establecidas por sus componentes; estos no admitirán cambios a menos que perciban algunos bienes importantes. Los cambios de conducta o pautas son un componente por el que el grupo luchará con más fuerza.

Asociada con la necesidad de seguridad, según Maslow, se encuentra:

- La incertidumbre.- Una persona puede refutar un nuevo trabajo que le suponga mayor responsabilidad e ingresos, porque no está inclinada de sí anhela mejorar o verse privada de sus, hasta ahora, beneficios sociales adquiridos.
- El resentimiento.- Es también un factor vital en la estabilidad al cambio. Las personas se resenten si se observan vigiladas o manipuladas por otras. Cualquier tentativa de introducir una mayor presión en el control de la mano de obra, suscitará enormes sospechas y se producirá esa resistencia que estudiamos.

Actitudes y Oposición al cambio

Hemos llegado al punto en que convendremos preguntarnos: ¿Cómo lograremos superar la resistencia al cambio? Hemos aprendido y planteado algunas sugerencias en unidades anteriores: desarrollo de una nueva comunicación en la empresa, estilos de gestión anunciada, dirección por objetivos, etc. En este argumento nos enfocamos en las teorías específicas que se han elaborado para superar la oposición a los cambios.

"Es mejor tratar de comprimir la resistencia al cambio que obligar el cambio frente a una resistencia"

La tabla de Roethlisberger especifica las dimensiones psicológicas y sociológicas de una situación que propicia a un cambio de las actitudes.



Este enfoque trata de cambiar las actitudes de las personas, pero para lograrlo tenemos que entender el comienzo o naturaleza de las actitudes. Estas las utilizamos para apreciar o medir un acontecimiento u objeto, es decir, si lo incluimos en una posición positiva (amistosa, simpática, buena), negativa (antipático, malo, cruel), o en un punto intermedio.

Algunas de nuestras actitudes son muy propias y no están vinculadas a otras, pero la mayoría están organizadas de forma jerárquica. Estos sistemas de actitudes (también llamados nuestro sistema de valores) no los crea generalmente la persona sino que se afilian en grupo; normalmente se aprenden en la niñez y se desarrollan con experiencias posteriores.

En la organización de nuestra forma de ser existen tres aspectos principales:

- Los sistemas de actitudes se asimilan.
- Los sistemas de actitudes son jerárquicos.
- Las actitudes tienen diversos grados de progresión.

Los sistemas de actitudes se asimilan de los padres que generalmente están enmarcados en un núcleo relativamente pequeño de "visiones del mundo", por ejemplo, cristianismo, humanismo, budismo, etc. No es normal que una persona afilie una visión nueva que no tenga nada que ver con las que prevalecen en su entorno social.

Como ejemplo de que las actitudes son jerárquicas y están relacionadas, si una persona tiene una opinión muy propicia hacia la democracia parlamentaria, tendrá una actitud auténtica hacia todo lo que perciba en este sentido y estará a favor de las elecciones, el parlamento, sus miembros, etc.

Habitualmente existen muchos sistemas jerárquicos como el de nuestro ejemplo, pero el inconveniente surge cuando un elemento disiente dentro del sistema. La controversia de algunos grupos sobre la inspección de la natalidad puede verse como la actitud de un sistema que se atañe con la vida doméstica en apuro o enfrentado con un sistema de actitudes que se refiere a la religión. ¿Quién de los dos será el triunfador?: dependerá de la proyección relativa de los dos métodos jerárquicos.

Se dice que una actitud se planea cuando está estrechamente relacionada con nuestra propia imagen. Se considera que algunos aspectos de nuestra forma de comportarnos e intereses son más esenciales que otros. Esta "particularidad" se conjunta más con nuestra proyección personal. Cuanto más significativa o evidente sea una forma de ser, más difícil será cambiarla. Una razón por la que las actitudes destacadas son complicadas de cambiar, es porque son actitudes de mucho peso en la parte superior de la jerarquía.

¿Cómo dominar la Oposición al cambio?

Frente a la firmeza al cambio deberemos analizar la situación, para así detectar que factores originan dicha resistencia junto a su fuerza relativa.

Para prevalecer la resistencia y efectuar el cambio, pedimos los pasos siguientes:

- Crear un contexto distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas.
- Escoger los interlocutores idóneos ante estas personas para que comuniquen la información de forma fidedigna.
- Convencer a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.
- Usar metodologías de participación para permitir una pulcra adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.
- Afirmar que los cambios propuestos y su implantación sean meritorios de crédito.

Es mejor pensar que, a pesar del cambio, es mejor cambiar que persistir inalterables.

Hemos de aceptar que las actitudes proyectadas pueden no ser admitidas por todos. El cambiar una actitud perjudicial en una persona es como tratar de impedir un choque, emocionalmente hablando; existen ciertos tipos de personas con sistemas de actitudes tan arraigados que son casi imposible de cambiar.

No existe "una norma de oro" efectiva para un cambio de actitudes; los factores propios son muy significativos y lo que puede resultar efectivo en una persona, fracasará en otra.

CAPÍTULO XXII: OBLIGACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA INSTITUCIÓN

Contenido:

En este capítulo analizaremos contenido social y el impacto en el entorno en el cual la organización se desenvuelve. Relacionar las metas de la gestión con los problemas sociales y distinguir las áreas de responsabilidad social de la organización.

Introducción:

En las empresas existen otras obligaciones, al margen de ganar dinero y velar por los provechos de los accionistas. Por ejemplo, los trabajos que tiene la empresa desde el punto de vista social.

No existe una uniformidad de reflexión en materia social entre los distintos países y en la mayoría de los casos estos compromisos están comprobados por las leyes. Pero esta regulación en elemento social no es sino la demanda del dictamen público que se encuentra inmersa en cambios continuos.

Pueden existir inconvenientes en el papel que desarrollan los empresarios, cuyo deber inequívoco es la defensa de los intereses de la empresa. Pero es la misma sociedad en su conjunto la que solicita una serie de expectativas y el gestor se verá obligado a compensarlas. Obvio es marcar que, el gestor defenderá en primer lugar los provechos de la empresa en vez de los de la sociedad, puesto que son aquellas los que pagan sus salarios.

No obstante, la opinión pública va cambiando paulatinamente y se van integrando en la sociedad grupos de presión que van demandando a las empresas acciones específicas para que éstas adopten una actitud más acorde con los problemas que crean los intereses económicos y comerciales.

El hecho de que la industria contamine el medio ambiente se registra como una enfermedad de nuestro tiempo que arruina paisajes, emite residuos tóxicos, que levanta construcciones inadmisibles, crea ruido y suciedad, etc.

Compromisos de los encargados

En primer lugar debemos implantar las cargas que la empresa tienen para con sus empleados.

El objetivo principal del gestor es obtener los mayores beneficios, aunque en empresas de gran volumen existen otros importantes objetivos, como es el mantenimiento de su cuota de mercado, pues representa con mayor exactitud el valor de la organización al margen de los beneficios.

Dentro de estos conceptos, está la responsabilidad del gestor hacia los socios de la empresa. Esta podríamos considerarla como la primera de las directrices de un gestor profesional, experimentado y capacitado.

Estos gestores tienen a su vez la responsabilidad ante los empleados de la empresa, si bien la mayoría de los gestores deportan esta responsabilidad a un segundo plano. Se sentirán compensados si la empresa obtienen bastantes beneficios, lo que reconocerá a los empleados continuar en sus puestos de trabajo. Con esto les basta para la fijación de su carrera profesional.

Existen leyes destinadas a proteger y resguardar a todas las partes implicadas. Por ejemplo: disposiciones legales para defender a los accionistas y sus intereses, si el gestor es culpable de fraude societario; hay leyes que protegen al empleado de tratos injustos o no moderados por parte del gestor (Estatuto de los Trabajadores), y existen leyes que protegen al público y a los consumidores, asegurando que las empresas no cometan abusos que pongan en peligro la salud y bienestar o sus reservas (Asociaciones de Consumidores).

Sectores de compromiso social

A medida que surgen o se amplían nuevas actitudes, extienden las obligaciones de las empresas y sus dirigentes.

La opinión generalizada es que los gestores son los responsables de conservar un nivel de vida y de renta justa y razonable para sus empleados. En las empresas existen los llamados "comités de empresa" cuya mayor responsabilidad es vigilar y/o proteger los derechos de los trabajadores, sobre todo los peor pagados, fijando y apoyando los salarios mínimos interprofesionales. Si bien ésta es una responsabilidad que pertenece a los Sindicatos, los Empresarios y el Gobierno, son muchos los que piensan que los gestores tienen la responsabilidad moral de establecer niveles de salarios que no minen gravemente el nivel de vida del país.

En el ámbito de la Salud y Seguridad, existen en Ecuador muchas leyes para preservar a los empleados y los consumidores. Estas son áreas que muestra cómo la ley responde a la opinión pública, y los empresarios, no todos, reconocen su responsabilidad de proporcionar condiciones de trabajo acorde con lo dispuesto en dichas leyes. El objetivo de una de estas leyes es concienciar a los empresarios sobre el compromiso de los accidentes laborales y, en segundo lugar, facilitar los instrumentos necesarios para que, investigando accidentes e incidentes y analizando sus causas, puedan llevarse a cabo medidas correctoras que las eliminen o controlen.

También hemos de reconocer que la mayoría de las empresas obtienen la responsabilidad para conseguir el bienestar de su personal más allá de lo que propugnan las leyes, con bienes tales como: planes de jubilación, servicios sociales y de recreo; todo esto ha sido bien desarrollado y las organizaciones modernas se ocupan en mejorar estos aspectos, puesto que dan al personal un sentido de compromiso, de integración y elevan su moral y confianza.

En Ecuador ha habido una alteración gradual de las actitudes de las personas hacia el papel de los sindicatos, lo que demuestra una vez más el dinamismo con el que hay que considerar las responsabilidades sociales de la gestión. Se daba por hecho que los sindicatos representaban al conjunto de los trabajadores y que tenían una función en la sociedad al pronunciar sus opiniones desde una postura o situación de fuerza. Esto se ha ido modificando con el tiempo y hoy se percibe que los sindicatos sirven a una mínima de los trabajadores, por lo que el deber social de los empresarios de negociar con ellos, ha cambiado sustancialmente.

En cuanto a la defensa de los consumidores va creciendo y los gestores tienen que responder a esta presión constante. El gestor admite el código de forma de ser sobre el transporte y suministro de mercancías peligrosas o dañinas como algo razonable, pero todavía hay una oposición a modificar, enfoques tales como: publicidad, promoción de ventas y competencia desleal. Quizás, con el tiempo, la actitud y la presión sigan progresando hasta el punto de obligar a los empresarios a cambiar su enfoque, pero siempre existe el riesgo que alguno de ellos impidan que esto ocurra verdaderamente. La empresa tiene la obligación ante la sociedad en su conjunto de impedir prácticas negligentes y de resguardar el nivel de vida de los consumidores. Esto se ha ido convirtiendo últimamente en un tema irritante, bajo el concepto de responsabilidad social de la empresa en la actualidad.

Directrices futuras del compromiso social

Posiblemente se incremente la influencia sobre los organismos del Estado para que aumenten sus responsabilidades en materias sociales. Algunas de estas tendencias son:

- Reducir el consumo de energía y hallar formas más eficaces de conservarlas, al mismo tiempo de averiguar otras alternativas.
- Estudiar las formas de someter la conflictividad laboral.
- Progresar más en el ámbito del trabajo combinando los sistemas tradicionales con las nuevas estudios tecnológicos.
- Investigación de empleo a los más desfavorecidos.
- Mayor transparencia en la investigación y protección a los consumidores.

- Una mayor preocupación por la decencia, veracidad y pudor en la comunicación publicitaria, promoción de ventas y relaciones públicas.

Ninguna organización deberá hacer uso injusto, directa o indirectamente, de los elementos medioambientales en los cuales trabaja. Los conjuntos ecológicos propugnan que las empresas deberían dedicar parte de sus recursos para cubrir sus responsabilidades sociales y les exigen a que éstas planifiquen correctamente sus proyectos, basando su desarrollo y puesta en marcha de acuerdo a las perspectivas de la sociedad.

Incremento de las obligaciones del control y análisis

Podríamos discutir que las empresas, algunas veces, se embarcan en un tipo de actividades más allá de sus funciones legítimas, pero en la mayoría de las ocasiones se establecen en promocionar sus productos y servicios con un fin lucrativo, sin preocuparse de otros aspectos que no sean los estrictamente económicos.

Esto puede parecernos algo riguroso, y algunos especularán que es totalmente indigno y que por una ganancia a corto plazo, se sacrifique lo que es herencia de todos. La dificultad para la industria es que cuando realiza actividades prácticas "poco beneficiosas", los valores lo ha de sufrir el consumidor en precios más altos, y esto les supondría ser menos competidores.

Podríamos decir que si la sociedad estuviera dispuesta a pagar precios más costosos para cubrir los gastos extraordinarios de las empresas, si estas utilizaran sistemas en defensa del medio ambiente, no habría argumentos en contra para rechazar estos nuevos costes. Pero es claro que si el 50% de las empresas aguantaran estos costes extraordinarios y el otro 50% no, éstos modernos tendrían considerables ventajas competitivas, lo cual no sería justo.

Además, lograríamos argumentar que aquellas compañías que utilizaran algunos recursos para fines socialmente loables, podrían obtener mayor acumulación de dominio, creando una imperfección en los mercados. Estos postulados, comentados desde un punto de vista teórico-liberal, y las responsabilidades que ello sobrelleva, deberían recaer en un Gobierno Internacional que rinda cuentas al mundo de sus labores.

Pero esto es una utopía, dado que los países más fuertes son los menos dispuestos a asumir estas responsabilidades que chocan frontalmente con sus beneficios nacionales.

Inconvenientes de la gestión

La mayoría de la sociedad desea que sean las compañías más significativas las que asuman sus responsabilidades sociales.

Pero existen problemas, porque si estas empresas trataran de compensar las demandas de la sociedad, se encontrarían con las siguientes dificultades:

- Aunque las medidas de estas actitudes sociales deberían ser tomadas por los ejecutivos corporativos, serían los ejecutivos medios de las empresas los que tendrían que llevar a cabo estas políticas, lo que les causaría posiblemente una tensión considerable.
- Los sistemas bancarios, es decir las políticas de inversiones y de ganancias, deberían ser ajustados o reestructurados.
- Los beneficios e incentivos no serían los ordenados para un sistema solo preocupado de solucionar los problemas del medio ambiente.
- Al poseer las empresas y sus trabajadores, prácticas y sistemas basados en estimular la producción y beneficios, el mayor inconveniente sería la falta de experiencia de la gestión en éste contorno.

Un componente que corresponderemos tener en cuenta y que lleva a nuevas demandas en los compromisos sociales de las empresas, son los rápidos progresos en la tecnología (energía nuclear, industrias petroquímicas y agrícolas, etc.)

El análisis del coste y los beneficios son métodos que se han aplicado hasta ahora para determinar el beneficio y utilidades de las empresas, teniendo en cuenta tanto costes generales como económicos.

CAPÍTULO XXIII: ESTIMULACIÓN EN LA DIRIGENCIA

Contenido:

En este capítulo profundizaremos los conocimientos de los estilos de gestión y maneras de liderazgo. También elementos para la motivación del personal, usando técnicas apropiadas e identificar las componentes que ayudan al éxito de la gerencia.

Introducción:

Existen varias hipótesis sobre la motivación y éstas se han experimentado en distintas circunstancias y todas ellas han aportado algo a nuestro juicio.

La producción y las acciones correctas dependen en gran medida de la preparación de las personas. Cuanta mayor libertad se dé a estas, mayor será su motivo respecto a la eficacia y rentabilidad de la sociedad.

La hipótesis de la motivación trata de responder a dos cuestiones principales:

- ¿Qué condiciones son necesarias para escoger y preparar un grupo de trabajo? Es decir, ¿qué motiva a los miembros del grupo a permanecer en él?
- ¿Qué condiciones de responsabilidad son necesarias para conseguir los objetivos de productividad que exige la organización?

Los modernos métodos de gestión indican que el líder tolerante y democrático se afirma en la inteligencia y preparación de los subordinados; aprovechan al máximo sus posibilidades y el líder les presta su consejo, apoyo y comprensión. Sin embargo, en la práctica, todo ello debería estar basado en las siguientes premisas:

- La correspondencia entre las partes requiere una perfecta coordinación y comunicación.
- Es necesario un alto nivel de eficiencia en el guía para hacer frente a las ideas y/u objeciones del grupo.

En varias de nuestras empresas y en los niveles intermedios de la organización existe una falta de elaboración para operar con triunfo. Pueden asistir a cursos de formación, pero aun así no se mejora todavía el nivel de preparación óptimo deseado.

Las primeras teorías de la motivación

No es posible estudiar las teorías de la motivación sin indicar las teorías de Taylor sobre la "gestión científica" o la de las "jerarquías de las necesidades" de Maslow.

Según Taylor el voluntad y retribución económicas a los trabajadores deben estar debidamente compensados, es decir, lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible. Es por ello que el gestor debe diseñar y coordinar el trabajo de tal forma que ofrezca la eventualidad a los trabajadores de incrementar sus ingresos en función del esfuerzo requerido. Los índices de creación y los resultados e incentivos financieros son concisamente proporcionales.

La gestión científica supone la división del trabajo, donde las obras se subdividen en pequeñas tareas, ejecutadas por una mano de obra no muy especializada, respecto a otros niveles en el sistema de producción masiva. Esta departamentalización lleva habitualmente a una continua rotación de la mano de obra, absentismo y falta de cooperación que son, como hemos mencionado anteriormente, los síntomas de baja motivación y moral por parte del trabajador.

Esta reacción negativa de los trabajadores del enfoque de su trabajo a través de la gestión científica, fue lo que motivó a otros científicos a averiguar teorías alternativas de motivación que no se basaran o dependieran exclusivamente del físico económico.

La "Jerarquía de las Necesidades" de Maslow se ha estudiado anteriormente. Lo importante es acordarse que una persona mayor está sometida a todo tipo de necesidades y no puede abstraerse sólo en trabajar y dejar de lado sus necesidades elementales. El trabajador acude al trabajo con sus cinco niveles de necesidad y tratará de satisfacerlas a través del mismo.

La responsabilidad del gestor es prometer la oportunidad a los trabajadores de su empresa de compensar todas sus miserias a través del trabajo.

Las distintas técnicas a emplear se estudian en otra parte de este Curso. Pero hay que señalar en este punto que, las técnicas que podamos aplicar a los trabajadores de un nivel de actuación podrán fracasar estrepitosamente si lo empleamos en un trabajador de otro nivel.

Por ejemplo: los trabajadores del nivel 5 se ven determinados por el reto, el grado de dificultad y la oportunidad de salir adelante; son personas a las que el riesgo les motiva y estimula. Por el contrario, un trabajador del nivel 2, se afrontará con todas sus fuerzas a los cambios propuestos.

Suposición de los factores de Herzberg

Herzberg equiparó dos factores que influyen en la motivación en el trabajo. A éstos les llamó factores: "**ambientales**" y "**motivadores**". El primero se puede considerar como el ámbito o contexto del trabajo (antecedente), y el segundo el comprendido del trabajo (consecuente). Citamos a continuación algunos ejemplos de la diferencia que se dan en estos dos componentes.

Tabla 2 Factores de Herzberg.

AMBIENTALES (Contexto del trabajo)		MOTIVADORES (Contenido del trabajo)
ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA DE LA EMPRESA	→	NIVEL DE ÉXITO
CALIDAD DE SUPERVISIÓN	→	RECONOCIMIENTO
CONDICIONES DE TRABAJO	→	LA PROPIA NATURALEZA DEL TRABAJO
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	→	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
NORMAS DE SEGURIDAD	→	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

Fuente: Elaboración propia.

Los factores de la columna izquierda manifiestan los niveles mayores de insatisfacción, si no son aceptados previamente por las personas. En cambio los elementos de la derecha pueden tener influencia directa en el nivel de motivación experimentado por los trabajadores y son seguros porque inclinan a la persona a esforzarse y trabajar mejor. Los factores ambientales se basan en los impulsos primarios y los factores de motivación son de naturaleza psicológica. Cuando a una persona se le niegan los componentes motivadores, se producen síntomas de apatía, inquietud, desagrado, flojera, errores, absentismo, falta de puntualidad, etc. y toda una serie de actitudes llamadas "*crisis de identidad*".

En ocasiones los gestores cometen el error de concentrarse excelente y exclusivamente en los factores ambientales para motivar a los trabajadores. No poseen en cuenta de la naturaleza "cíclica" de los factores ambientales; por ejemplo, si introducimos mejoras en las condiciones de trabajo sólo para comprobar si causamos impacto en la actitud o moral de mano de obra.

Durante un cierto lapso a los trabajadores les habrá encantado las nuevas condiciones, pero muy pronto se habrán habituado a ello como si constantemente hubieran existido y desearán más: sus sentimientos habrán dado un giro de 180°.

Podríamos medir esta reacción con la actitud de una persona que de pronto le toca la lotería. Se comprará un vehículo distinto, una casa, quizás un barco. Durante unos meses estará encantado con sus nuevos "juguetes", pero pronto le parecerá que siempre los ha tenido y, a menos que satisfagan sus necesidades psicológicas, se sentirá triste. Los cambios en los factores ambientales casi siempre producen este efecto cíclico. Pronto te cansarás de la riqueza y esto será cuando te des cuenta de que te estropea la ocasión de ser un hombre privilegiado. Hay que elegir entre las riquezas de la miseria o las miserias de la riqueza (Barbusse).

Los convenientes gestores pueden llegar a desilusionarse por este mismo efecto y acusar a sus trabajadores de ser desagradecidos y codiciosos. Lo que debería hacer es combinar los factores ambientales con los motivadores para ilusionar eficazmente a los empleados. No obstante, nunca deberá dejar de lado los factores ambientales, pues su ausencia conducirá a la insatisfacción; hay que resolver primero los factores ambientales antes de esperar tener éxito con los motivadores.

El enriquecimiento humano a través del trabajo es la aplicación destreza de la teoría de los dos factores de Herzberg y se diferencia por el énfasis que da a la importancia del propio trabajo, o sea, el contenido del idéntico.

Hemos observado que la "colaboración" y que los obreros estén "metidos de lleno", son opciones potencialmente comprometidas para la gestión. La empresa quiere personal que demuestren ganas en su trabajo y cooperen en el desarrollo de la empresa, pero dentro de unos límites que no pongan en riesgo el control de la gestión. Herzberg se dio cuenta de ello y esta es la razón de que el triunfo se base en la técnica de motivación práctica que significa el "enriquecimiento del trabajo".

La esencia del enriquecimiento en el trabajo es realzar conscientemente los factores de motivación y convertirlos en tareas para que las personas construyan sus propios generadores internos. Ofrecer a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propicio la delegación de responsabilidades y la oportunidad de lograr el reconocimiento y el éxito.

El concepto del enriquecimiento del trabajo estar en manos de que la mano de obra esté poco utilizada y sea capaz de aceptar mayor responsabilidad y autoridad. No sería legal para una mano de obra más experimentada ya que tendría exceso de trabajo y protestaría si se le dieran más compromisos.

El enriquecimiento del trabajo no simboliza aumento en las tareas, sino la mejora de la calidad de las mismas. Tampoco significa rotación del trabajo, donde el trabajador pasa de un trabajo aburrido o monótono a otra.

Una ilustración de un enriquecimiento del compromiso aplicado con éxito lo observamos en el ejemplo final de este tema.

Tipos de trayectoria

Unos gestores autocráticos creen que sus homónimos democráticos son frágiles y confunden, su forma de actuar con la falta de confianza. Cuando una autoridad tiene un pensar de esta manera anacrónica y pone en inseguridad una gestión democrática, su propia actitud es reprochable. Su propio conjunto continuará afirmando su posición, pero este dirigente expondrá poco respeto por las reglas y la opinión del montón.

A este gestor se lo define como inflexible, autocrático e individualista. Nunca percibirá que las decisiones emanan del grupo y que la opinión del propio bastará para validar una decisión. Pero, aunque esta disposición sea crítica, hemos de admitir que existen dos clases de dirección autocrática: rígida y flexible. El individuo flexible, generalmente muy perspicaz, se da cuenta que los objetivos se conseguirán con mayor habilidad si el grupo acepta de buen grado el compromiso. Usa la psicología y continúa de forma demócrata, aunque sea para acordar las reglas del grupo hacia esa finalidad. Este

gestor se determina por presentar la información al grupo, de tal forma, que beneficie los resultados que pretende.

Este tipo de "individuo pseudo-democrático" está muy lejos de ser un genuino demócrata y lleva al grupo hacia los objetivos por él propuestos, en vez de permitir que el grupo opine y decida. Durante el proceso, este dirigente promueve la autodisciplina y la moral del grupo, consigue sus compromisos mediante la persuasión y al terminar logra lo que se ha propuesto con gran satisfacción y petulancia.

Para tutelar con éxito, el gestor tiene que ser idóneo para tener en cuenta todas las cosas desde el punto de vista de su personal. Hay una cualidad en los empresarios menos frecuente, mucho más sutil y fina, más rara que las habilidades: es la capacidad de reconocer el talento de sus coadjutores.

Clase de dirigencia según el período

Si accedemos la idea de que el liderazgo democrático es el que mejor resultado aporta a la gestión, como hemos visto en el punto anterior, en ocasiones un estilo autocrático también lo produce; tendremos que estudiar en qué circunstancias tendrá que emplear una combinación de ambos estilos.

La teoría de **Fiedler**, sobre la razón del liderazgo, intenta enfrentarse a estos aspectos de la gestión y se basa en una serie de factores que inciden sobre el liderazgo eficaz, en función de una variedad de casos y situaciones. Identificó tres **espacios críticos** que pueden afectar a la calidad y eficacia del estilo de dirección.

- **La relación del líder con el grupo:** Esta irradia el grado de confianza y respeto que el grupo siente por el dirigente y hasta qué punto es atractiva e interesante la personalidad de éste.
- **La misión del líder:** Las tareas estructuradas y el trabajo ejecutado con todo detalle, permite al líder influenciar sobre el grupo.
- **Poder de su posición:** Es el grado de soporte que el dirigente espera recibir de la estructura y comprende dimensiones tales como: mando formal para realizar en nombre de la empresa todas las acciones encaminadas a una correcta gestión.

Fiedler también igualó dos estilos de liderazgo:

- Un rumbo orientado a las labores donde el líder busca que las mismas se lleven a cabo con eficacia y gusto.
- Un sistema orientado a los miembros de la organización donde el líder busca conseguir una posición de importancia personal.

La base del análisis de Fiedler es que al definir las dimensiones de las diferentes situaciones en los términos indicados anteriormente, podremos determinar el estilo más eficiente de liderazgo. La posición más optimista para el líder lo constituye su trato interpersonal basada en el "compañerismo". Si la autoridad se enfoca desde este aspecto su relación con el personal, también lo hará éste.

Si el líder enfoca sus voluntades a ayudar en las tareas y en la productividad, también lo harán los subordinados. Por ejemplo un director financiero puede estar en la condición donde existe una enérgica posición de liderazgo, porque en su departamento están las tareas muy organizadas y donde las relaciones son muy buenas, este estilo tiene una orientación a la tarea dada.

Cuando la situación del líder pueda ir deteriorándose, el rumbo más productivo es el orientado a las personas, sobre todo en tareas muy estructuradas, donde las recomendaciones laborales son tensas y el dominio del dirigente muy debilitado. Esta situación se da en algunas industrias de producción en serie, e indica que predomina en las mismas un género de liderazgo incorrecto.

El gestor más eficaz coloca sus acciones hacia la sensibilidad de sus empleados y da preferencia a los trabajos que motive a estos efectivamente. El jefe de departamento es el más conveniente para

determinar cuál es la moral de su personal, que cualquier otro miembro de la organización. Deberemos observar de todo lo anteriormente dicho que la investigación en los estilos de liderazgo se ha realizado dentro de las industrias de elaboración masiva, lo que viene a ratificar la tesis de que el liderazgo orientado hacia las personas es el más eficaz.

En los trabajos creativos o de investigación, donde la distribución de los mismos es pequeña en proporción con otras y las relaciones laborales son buenas, es digno el enfoque del liderazgo orientado a las personas. En estas cuestiones, los integrantes del grupo apetecerán ayudar, pero reaccionarán mal a situaciones provocadas por mandos autócratas que utilicen sistemas coercitivos. En escenas muy desfavorables, el líder tiene que concentrarse en obtener el objetivo de forma realista donde sus criterios técnicos prevalezcan sobre otros que considere que no favorecen ni enriquecen la organización.

CAPÍTULO XXIV: MÉTODOS CONTROL Y ANÁLISIS

Contenido:

En este capítulo estudiaremos los diferentes sistemas de gestión, en los cuales nos servirán para alcanzar nuestros objetivos de la organización. Reconocer las características de los principales sistemas de organización.

Introducción:

Hasta principio del Siglo XX el rumbo de la gestión hacia los obreros era excesivamente paternalista. Existía la persuasión de que los trabajadores satisfechos causaban mejores resultados que los descontentos. Para conseguir esta satisfacción, los empresarios más progresistas mejoraron las condiciones tanto ambientales como motivadoras de su mano de obra, con la esperanza de verse compensados con ascendentes beneficios al disponer de trabajadores más eficientes o entusiastas. Tuvieron que pasar varios años para que se dieran cuenta de que, si bien dichas técnicas podrían producir resultados, en ciertas situaciones, en vez de presentar una solución satisfactoria, el fracaso era indudable.

Consecutivamente los investigadores empezaron a orientar el asunto en dos vertientes de la gestión, conocidos como: el enfoque habitual y el enfoque de las relaciones humanas.

El primero eran los estudios formalizados en empresas de todo ejemplo para poder establecer reglas que fueran de aplicación global. El segundo, fue el resultado de los estudios realizados a las personas en sus propios puestos de trabajo, para averiguar los componentes que influyen en la conducta de los obreros en esta particular circunstancia.

Con las técnicas de investigación operativa utilizados durante la segunda guerra mundial, apareció una tercera orientación, conocida como "enfoque sistemático".

Diferentes puntos de vista en la gestión de la empresa

Antes de entrar en detalles, deberemos analizar las características principales de los tres enfoques de la gestión a los que venimos refiriéndonos:

- **El enfoque habitual.**- Estudia la estructura de la empresa y define las obligaciones del personal en la misma. La contribución más significativo de ésta orientación ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de leyenda que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo perfecto porque es un enfoque parado. Se tienen en cuenta más las organizaciones formales que las personas que componen la estructura.

- **La perspectiva de las relaciones humanas.**- Es en concluyente el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la clasificación, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras juiciosas, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se excluyen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

- **El enfoque metódico.**- En el estudio de las empresas este enfoque es más extenso y más solícito que los anteriores. Al estudiar el avance de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la disponen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Hay que subrayar que el binomio "relaciones humanas - tradicional" es parte fundamental del enfoque "sistemático". No son alternativas al mismo, pero sí pasos evidentemente obligatorios a lo largo de la vida de la empresa, al analizar y comprender la conducta de la organización, como veremos más adelante.

Gestión productiva

Está claro que para conseguir sus objetivos, el empresario tiene que investigar su empresa, pero antes de tramitar tiene que estar al tanto. Esta comprensión puede darse sólo en un análisis funcional que supone diseccionarla para ver cómo funciona el mismo.

Desde 1986 el IEGE ha venido realizando exámenes funcionales y económicos en pequeñas y medianas empresas, de todos los sectores y áreas geográficas, y los desenlaces a que se llegaron en la mayoría de las ocasiones siempre han sido las siguientes:

- Baja productividad.
- Gran competencia.
- Aumento de los problemas laborales y absentismo desaforado.
- Endurecimiento de los mercados interiores.
- Falta de penetración en las ventas.
- Problemas en la financiación.
- Creciente presión fiscal tributaria.
- Deficiente formación en los mandos.
- Contabilidades estáticas y poco fiables.
- Erróneas e improcedentes mecanizaciones.

Estas consecuencias son elocuentes y de la información recibida y procesada, nos permiten hacer unas deferencias muy importantes y que a lo largo de este curso hemos venido recomendando. Estas concreciones son la esencial incierta de las empresas y de ahí que tengan que implantarse tratamientos específicos que solucionen estos problemas.

Cuando examinamos la complejidad de las organizaciones, incluso las más sencillas, nos damos cuenta de que nos hallamos ante un fenómeno mucho más complicado en el conjunto de seres humanos con sus necesidades físicas y psicológicas, en interacción firme en un ambiente complejo y variable. Es cuando realizamos la reflexión sobre "el enfoque" que hemos de darle a cada organización aprendida.

Posteriormente de haber analizado y activado más de 300 empresas durante los últimos 18 años, nuestra comprensión de las técnicas implantadas en las empresas y la forma en que se relacionan todos ellos entre sí, está aún muy lejos de ser completa; de ahí que nuestro trabajo como consultores sea todavía un largo camino a recorrer.

Somos muchos los consultores que hemos tratado de examinar distribuciones, pero el elevado número de diferencias en estas apreciaciones, nos manifiesta la complejidad de ideas y factores que configuran una organización. Cada informador puede contemplarlas desde un punto de vista distinto, todos los cuales consideramos correctos, pero suelen dejar al margen algún elemento vital, por lo que ninguno de los análisis es completo. Los diferentes "enfoques" de los estudios de las empresas muestran a grandes rasgos las distintas "escuelas" de pensamiento en materia de organización.

El empresario de hoy, ya sabe que no puede dirigir su empresa sin eficiencia a todos los niveles de la organización. Sus hombres de Venta, Administración y/o Producción están rebotados y de ahí que para hacer más rentables los hombres y mujeres de su empresa, para armonizar y economizar estos recursos, para incrementar la productividad, el empresario debe organizarse.

Los sistemas de organización han avanzado la empresa moderna. La productividad de una fábrica no es comparable ni con la cuenta de resultado ni en ambiente de trabajo, a una fábrica donde aún subsiste la tradición y lo obsoleto. Los encamines son distintos evidentemente.

El análisis a la Organización

Los Estados Unidos de Norteamérica son, sin duda, la economía más desplegada de Occidente y allí, precisamente, es donde resplandece con más beneficio y dinamismo la pequeña y mediana empresa. Algunas multinacionales muy conocidas hoy eran pequeñas empresas hace solo 50 años.

Ya va siendo conocida en España el servicio que facilitan muchas empresas consultoras, denominado chequeo, diagnóstico o análisis. No obstante existen una serie de contextos que impiden contratar este tipo de trabajos en la pymes. El empresario suele equivocarse, porque considera que es muy difícil que un profesional externo pueda llegar a revelar puntos débiles o enérgicos de su empresa que el mismo desconozca.

Nunca este empresario es amigo de abrir a intermediarios las puertas de su empresa o negocio y guarda suspicacias respecto a la potencial filtración de estas informaciones obtenidas en su empresa a bancos, la competencia o sus relaciones con Hacienda. Por último, sus dudas respecto a la rentabilidad que vaya a causar el coste del análisis también constituyen un freno a la realización de estos trabajos.

Pese a los problemas anotados, existen una serie de razones objetivas que sugieren ayudas a la empresa con un análisis realizado por profesionales externos. Entre los impulsos que nacen de los problemas pueden figurar las crisis en las finanzas, en las ventas o en la fabricación; las posibles distingos de criterios entre los socios o el alto en el camino para replegarse o ser absorbido.

Por el contrario, otros aspectos positivos y dinámicos, también pueden converger en la conveniencia de realizar un análisis a la empresa, tales como: la proyección de nuevos mercados, los incrementos en la cifra ventas, la racionalización de los procesos fructíferos de la empresa en sus distintas áreas funcionales, o el intento de consolidación de las acciones actuales antes de entrar en nuevos planteamientos.

Propósito del estudio integral

Cuando se ejecuta un estudio integral a una empresa no se trata de auditar sus cuentas. No es una mentalidad contable la que preside este tipo de trabajo. El examen global involucra examinar el área comercial, desde la cifra de comercializaciones hasta el registro de marcas, pasando por las particulares de la red comercial, analizar los procesos productivos, desde las instalaciones y capacidades hasta las inspecciones de costes y la calidad; el área administrativa y financiera, desde los sistemas contables hasta el análisis de la cuenta de consecuencias.

Se trata en decisiva, del estudio del funcionamiento de todos y cada uno los departamentos de la empresa y la incidencia de este funcionamiento sobre la rentabilidad. El análisis completo no puede olvidarse de los recursos humanos y la eficacia en la gestión de los responsables tanto intermedios como autoridades de la empresa.

Las conclusiones logradas por un buen trabajo de estudio podrán consentir al empresario contrastar su opinión subjetiva y la de sus colaboradores más significativos con profesionales externos, lo cual no implica que existan divergencias iniciales o finales. Se supone que el análisis debe aportar objetividad, dado que sus conclusiones no están comprometidas por limitaciones de funcionamiento o intereses internos.

También el análisis aporta una nueva panorámica y observa el bosque y los árboles. El analista habrá asumido la oportunidad de conocer empresas y sectores, lo cual ennoblece su apariencia. Por último, la realización de un análisis puede ser un revulsivo eficaz que reactive el espíritu y las responsabilidades de las personas que dirigen la empresa.

La primera tarea es instituir lo que todas las estructuras tienen en común y que podríamos generalizar como indicamos a continuación:

- **Propósito o meta.** Esto no involucra necesariamente que todos los miembros de la empresa compartan las similares claves o las sitúen en mismo orden de primacías.
- **Actividades y procedimiento.** Que impone la organización para conseguir un propósito y la división de acciones en tareas o deberes que se pueden determinar a individuos dentro de la organización.
- **La integración de los trabajos.** En dispositivos organizadas que se pueden coordinar mediante distintos métodos, inclusive con una jerarquía formal o cadena de mando.
- **Motivaciones, interacciones, actitudes y valores.** La empresa promueve en su personal el progreso óptimo para conseguir los objetivos propuestos.
- **Procesos.** Tales como: toma de medidas, comunicación, examen, incentivos o sanciones, esenciales porque se utilizan para poner en marcha los objetivos de la empresa.
- **Estilo o patrón de organización.** Que no simboliza otro rasgo más, sino la concordancia y/o compatibilidad entre todos los semblantes anteriormente mencionados. A partir de estas facetas de la empresa inspeccionada, obtendremos las claves para el desarrollo de las distintas escuelas del pensamiento sobre la Gestión.
- **La escuela clásica o tradicional.** Tiende a concentrarse casi en exclusiva en los tres primeros rasgos.
- **La de relaciones humanas.** Se concierne nada más que en el cuarto rasgo, aunque puede también incluir el quinto.
- **La escuela de los sistemas.** Empezó con el quinto y sexto rasgo, pero por último trató de abarcar en su análisis todos los rasgos.

El punto de vista ordenado

Los adelantos tecnológicos y el ambiente social en el cual opera la empresa hace caer la balanza en sus necesidades y determina, en definitiva, el tipo de estructura apropiada de su organización; estos son los motivos primordiales en el enfoque sistemático y su progreso.

En el Tema 18 vimos que la organización está completada por dos sub-sistemas: el proceso de la información y la toma de decisiones, y la interacción entre los semejantes está perfectamente enfocada desde el punto de vista "sistemático".

Esto viene ilustrado como un rango esencial en la "Teoría Behaviourista de la Organización" de Cyert y March. Estos autores conocían la organización fraccionada en una serie de sub-sistemas que actúan entre sí, prestando exclusivo cuidado a los métodos entre estos dos sub-sistemas.

La organización sistemática tiene varios sub-sistemas:

- **Operativos.-** Que intentan de conseguir los objetivos establecidos de forma eficaz y eficiente.
- **Coordinadores.-** Detalla a pasar los objetivos a planes y procedimientos de la operación.
- **Estratégico.-** Que relacionan los movimientos de la organización con su mercado o entorno inmediato.

Por ejemplo, la introducción de nuevos procedimientos tecnológicos (Intranet) puede reducir la dependencia del sub-sistema coordinador en lo referido a sistemas de control

Unidad 7: Métodos de Control

CAPÍTULO XXV: EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN

Contenido:

En esta instancia se analizan las funciones de la Gerencia y los métodos que se utilizarán para evaluar su gestión. Se revisan las distintas técnicas para efectuar estas evaluaciones y los objetivos que debe alcanzar la Gerencia.

Introducción:

Debemos definir el término “actuación” al referirnos a la Gerencia de una empresa. Existen varias apreciaciones entre los consultores sobre este concepto, desde el punto de vista teórico.

- Muchos piensan únicamente en términos cuantitativos.
- Otros optan a enfocarlo desde el punto de vista cualitativo, más sutil y subjetivo.

Por lo general las definiciones más comunes son:

- El nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La colaboración personal para el éxito de la empresa.
- Una eficaz política de inversiones y de ganancias.

El éxito del gerente se juzga primordialmente por los resultados obtenidos.

En caso de éxito, se considera como la contribución personal del gerente y el cumplimiento de las metas que la organización se había propuesto y el grado en el cual se realizan.

El gerente tiene la responsabilidad de plantearse objetivos y hacer todo lo posible hasta alcanzarlos.

Propuestas razonadas de la gerencia

Entre las varias misiones del gerente está el desarrollo de un informe preliminar, en el que se deben constar sus metas y objetivos. Es un tema que veremos más adelante al desarrollar la misión del gerente mediante la “dirección por objetivos”.

Este informe previo cuenta con los siguientes contenidos:

- Definición de los objetivos de trabajo.
- Grado de actuación personal.
- Recursos esenciales para llevarlos a cabo.
- Contribuciones que debe recibir de la Organización.
- Forma e instante en que la obtención de los objetivos se van a llevar a cabo.

Esta manifestación de intenciones estará bajo la aprobación de la Dirección General y serán la base operativa del Gerente.

Los principios a los que se hace referencia se basan en las siguientes figuraciones:

- El Gerente ansía hacerse cargo de la gestión, y por consiguiente debe ser percibido por la Dirección General.
- La aspiración de colaborar al éxito de la gestión.
- El deseo personal de cumplir su misión y obtener el éxito y reconocimiento personal.

La propuesta por escrito del Gerente es una norma muy común en muchas empresas. El inconveniente es que no continuamente las metas que el gerente propone se llevan a cabo.

Dirección por objetivos

La gerencia o dirección por objetivos es una práctica muy usual en muchas empresas. Se basa en exponer y trazar objetivos claros que son adjudicados por la organización y tratar de hacer todo lo posible por conseguirlos.

Es una técnica de gestión que posibilita la aplicación de teorías de delegación, motivación y comunicación efectivas. Es una técnica de dirección de personal que está planteada para optimizar la eficacia de la empresa mediante la motivación y satisfacción de dicho personal.

Es configurable a cada uno de los diferentes miembros de la organización. El Director General, el Director de Producción, el Director de Marketing pueden emplear esta técnica, incluso a un nivel inferior también pueden desarrollarla.

La primera etapa en el proceso consiste en que el Director General detalle los objetivos con su staff, pretendiendo lograr un acuerdo respecto al resultado que se espera alcanzar y la naturaleza exacta de las metas. Es posible que se den, en principio, puntos de vista diferentes o haya desacuerdos, pero es transcendental llegar a un compromiso claro en esta etapa preliminar. Si las propuestas de la Dirección General motivan a los miembros de su equipo, debe intentar llegar a un compromiso con todos ellos, haciéndoles responsables en cada centro presupuestario.

Habiéndose conseguido un principio de acuerdo a los objetivos, deberá plantearse un régimen de responsabilidad para un determinado periodo. Ello lleva implícito la máxima libertad posible a los ejecutivos del staff en cuanto a las decisiones de cómo conseguir los objetivos que se le han establecido; Sin embargo deberá plantearse un sistema de comunicación para apreciar el progreso del plan, por si es necesario, introducir algún factor corrector a las desvíos que se podrían presentar.

El papel del Director General es tratar de eliminar cualquier dificultad que impida conseguir los objetivos de la empresa, entre los cuales pueden estar, por ejemplo, el que no exista una asignación de recursos suficientes o la falta de contribución entre departamentos. Su misión es alcanzar las metas trazadas y hacer todo lo posible para que sus colaboradores puedan conseguirlo. Dichos colaboradores deben aportar con responsabilidad y deben comprometerse en conseguir los objetivos trazados.

Desde este punto de vista, la Dirección por Objetivos, puede verse como la aplicación de lo que Maslow denominaba "auto realización" y Hertzberg llamaba "necesidades de motivación". No constantemente estos niveles de necesidad son adaptables y lo que ocurre a menudo en la práctica es que muchos de los ejecutivos consideran que la aplicación del "Management by Objectives" (MBO) es una tarea dura que está obligado a cumplir.

MBO se emplea habitualmente en las grandes empresas, donde constan bastantes departamentos o centros presupuestarios y es necesario llevar un profundo control; además admite que objetivos individuales se conserven en perfil con los objetivos corporativos que han sido determinados. Otro dictamen muy usual de esta técnica es la falta de metas claras y objetivas. A menudo los objetivos pueden ser planteados de forma global sin tener muy en cuenta las habilidades y experiencia del responsable.

Crterios para una actuaci3n efectiva

Se ha determinado los objetivos de la Gerencia. Pero se puede presentar el caso de que sea unilateralmente el gerente quien marque los objetivos segun su criterio, por lo que es necesario establecer m3todos adicionales para una evaluaci3n efectiva del Plan.

La actuaci3n del gerente se ve representada en la forma que ha manipulado los recursos establecidos y el resultado de las decisiones que ha tomado. De esta forma se concluye que el papel de la gerencia consta de tres puntos esenciales:

- La actuaci3n efectiva en referencia a responsabilidades concretas tal y como se proyectaron y presupuestaron los objetivos.
- Identificar las diversas oportunidades para conseguir el perfeccionamiento de las actuaciones tanto a nivel personal como grupal.
- Conservando la unidad y cohesi3n de la gerencia con el resto de la organizaci3n.

En cada uno de estos aspectos se hace hincapi3 en:

- Actuaci3n
- Productividad
- Beneficios

Estos tres aspectos ser3n estudiados en la unidad 8. Aqu3 s3lo hemos indicado de una forma breve, la extensi3n de la actuaci3n clave de eficacia /efectividad de la Gerencia.

Beneficios empresariales

Varias veces consideramos que una buena actuaci3n de la Gerencia s3lo es cuantificable dependiendo de los buenos resultados econ3micos. Aunque los beneficios son considerados como una medida de 3xito del empresario, en algunas ocasiones esta apreciaci3n puede estar rodeada de confusi3n y dudas razonables.

El concepto de beneficio se ampli3 en base al capitalismo y se mantiene ligado con la idea de los ricos acumulando ganancias y excluyendo a la sociedad. En nuestro tiempo tal concepto tiene poca estabilidad, sin embargo, la sociedad no se ha liberado completamente de las connotaciones emocionales.

Para considerar el beneficio como resultado del 3xito del empresario debemos analizar, como nacen las ganancias. Si se alcanzaron por cambios accidentales e inesperados del mercado, entonces podr3amos expresar que nos hallamos a un empresario que le ha sonre3do la suerte y no un 3xito profesional.

En nuestro pa3s en la d3cada de los 90, se formaron muchos negocios que posteriormente se manifest3 que m3s que una acci3n empresarial programada y consistente fueron aut3nticos "pelotazos" siendo obtenidos sin ningun juicio o talento personal por parte del empresario.

Por otro lado, varios empresarios que estudiaron la evoluci3n econ3mica de nuestro pa3s, la situaci3n de los mercados, etc. desarrollaron planes eficaces y dirigieron excelentemente y con valent3a sus empresas y podremos considerarlos como merecedores del 3xito. En este contenido la palabra "beneficio" va ligado a un aut3ntico criterio profesional del empresario. Podremos expresar que los beneficios y el 3xito muestran el talento y el juicio atinado de los empresarios.

CAPÍTULO XXVI: EL CONTROL PERMANENTE DE LA GESTIÓN

Contenido:

En esta sección se muestran los métodos de control empleados en la Gestión Empresarial. Precisa exactamente lo que significa control e identifica los elementos principales de los sistemas de control aplicados en la empresa.

Introducción:

En una organización, el control suele estar vinculado con otras actividades, como por ejemplo, **la planificación**. Esta actividad delata e identifica, a través del control, cualquier variación de los planes existentes y las estrategias.

El “control” es una actividad que observa los hechos sucedidos y de este período de control, hay una etapa preliminar que es como se va a efectuar dicho control a todas y cada una de las actividades de la gestión.

Existen otros elementos en el proceso de control:

- El control financiero, que es llevado a cabo mediante el seguimiento de la política presupuestaria y la corrección de las desviaciones.
- El control de personal, para supervisar el nivel de responsabilidad de los trabajadores y la influencia que poseen los mandos intermedios sobre las diversas actividades.
- El control de ventas, para verificar el rendimiento de las áreas de venta, productos, vendedores, etc.
- El control de producción, para observar el progreso de los costes, rendimiento de la maquinaria, productividad, plazos de entrega, calidad, etc.

El control podríamos precisarlo como una síntesis crítica del funcionamiento de la gerencia, su personal y demás elementos de la gestión. La delegación de responsabilidad y autoridad a los empleados es visto por muchos gerentes como una estrategia que involucra cierto riesgo y, para que alcance a realizarse con éxito, los mecanismos de control tendrán que ser más eficientes.

El concepto de control

Kast y Rosenzweig definieron al control como: *“ la fase del proceso de la dirección por la cual ésta mantiene la actividad de la empresa dentro de los límites establecidos de acuerdo a las expectativas de la misma dentro de su mercado objetivo”*.

Estas expectativas pueden ser:

- **Implícitas**, es decir, lo que se quiere hacer.
- **Explícitas**, en términos de: planes, instrucciones, normas moderadoras de la actividad, etc.

Existen cuatro elementos dentro de esta definición:

- Mantener continuamente la actividad de la empresa.
- Prestar exclusiva atención a los clientes establecidos.
- Realizar algún tipo de medida o contraste.
- Confrontar los resultados con las perspectivas previstas.

Estos elementos de control puntualizan los aspectos primordiales a tener en cuenta en todos los sistemas de control establecidos. Hay algunas actividades en la empresa en las que se establecen diversos niveles de actuación deseados. En el proceso de la actividad se trazan primeramente unas

medidas normalizadas que posteriormente son comparadas y valoradas con las que definitivamente se han logrado.

La función del control es hacer que los sistemas operen de la manera más eficaz. El Director de Producción plantea planes que reúnen:

- La compra de materias primas.
- Personal suficiente para conseguir los niveles de producción.
- La estudio necesario en la expedición de mercancías y servicios.

Este control abarca todos los elementos del proceso productivo. En cualquier instancia del proceso, el control permanente contribuye una valiosa información que nos vale para contrastarla con la que se había planificado, admitiendo introducir y/o cambiar factores, e inclusive introducir una estrategia alternativa.

Áreas claves de control

En todo proceso productivo hay un nivel máximo de actuación a lograr. En la mayoría de los procesos los niveles son conocidos y sus características saben ser fácilmente medidas y controladas. Un director de producción puede colocarse metas de un determinado volumen de unidades a fabricar, de una calidad determinada y realizarla en un curso de tiempo, por ejemplo dos meses.

Hay un procedimiento para evaluar habitualmente el proceso productivo. Continuando con el ejemplo anterior, a los empleados de producción se les pide que cumplan con unos formularios donde deben registrar sus niveles de producción y especificando cualquier problema o variaciones que se hayan originado.

Existe una continuación de metas previstas cuyas variaciones pueden ser medidas. Por ejemplo, el director de producción poseerá unas metas muy concretas en el control de calidad dentro de unos límites de admisión definidos, exactos e inalterables.

Pueden constar normas que pueden ser reformadas de acuerdo a los cambios en las condiciones ambientales. En el control de calidad, por ejemplo, reformas en las leyes de la salud podrían requerir un cambio en las materias primas o un progreso en las normas de calidad empleadas en la elaboración de los productos.

Control por fases

La coordinación eficaz es un componente trascendental de los sistemas de control. No tiene sentido establecer un sistema de chequeo del control de producción que revele los fallos y problemas “después” de que el producto haya sido enviado al mayorista o distribuidor.

La primera fase de control se conoce como **pre-control** y es provisorio por naturaleza. Por ejemplo los controles habituales de mantenimiento sobre los equipos de producción, pueden revelar una componente en mal estado el cual debe ser suplantado antes de que provoque un deterioro mayor.

El control **simultáneo** se ejecuta durante el transcurso del proceso productivo. El supervisor de una fábrica realizará controles constantes sobre la actividad de la mano de obra y, al mismo tiempo, controlará el funcionamiento de los equipos de producción, estará al tanto de la calidad de la materia prima y los niveles de terminado de los productos terminados.

En una fábrica de arcilla, por ejemplo, no ayudara en nada que un analista esté controlando la calidad de la arcilla después que la serie a la cual se refiere ya ha sido empleada en el proceso de cocción.

Control y motivación

Una ventaja de gran importancia de la dirección por objetivos es que posibilita al gerente controlar su propia actividad. Varias veces este autocontrol se cree superior al control impuesto por y desde la propia Dirección General.

El control lo hemos definido hasta ahora de una forma global y estricta, en sí, tiene ciertas indicaciones emocionales. Para algunos significa la supremacía de una persona sobre otra. Es más, una de las significativas aportaciones de la Dirección por Objetivos es que nos posibilita suplantar la “gerencia mediante el autocontrol” en vez de “gerencia por supremacía”.

El gerente para examinar su actuación precisa, además de estar al tanto de los objetivos de su misión, tener la preparación apropiada para realizarla. Estas medidas no requieren ser muy rígidas, ni tampoco ser precisas; pero si tienen que ser notables y debe darle una vigilancia directa y un esfuerzo personal.

El gerente debe ser el responsable por los resultados de su actuación. Para que esto ocurra solo él debe examinar la situación, aunque debe actuar dentro de las medidas operativas trazadas por la empresa. Dentro de esos límites, el gerente debe contar con plena libertad para decidir lo que en cada momento se ha de realizar, ya que él posee la suficiente información con correlación a las operaciones de la empresa, y es natural que se le atribuya esa responsabilidad.

CAPÍTULO XXVII: EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Contenido:

En este capítulo se hace referencia a la importancia del presupuesto como un instrumento de control. Se estudian los procedimientos y funciones del Control Presupuestario, identifica los elementos del proceso del presupuesto y los diferentes métodos para la realización de los mismos.

Introducción:

Los presupuestos de una empresa son complicados y expresados bajo términos financieros. Los presupuestos de las empresas son también empleados para un correcto control y en esto basaremos el estudio de este capítulo.

Los sistemas contables habituales siguen siendo empleados por los gerentes de las empresas para exponer normas y administrar los departamentos y funciones de los cuales son delegados.

Puesto que la actividad económica de la empresa es medida en términos monetarios, la prueba de la eficacia del gerente se ve reflejada en el margen del beneficio obtenido en relación a los recursos que le han sido otorgados.

Los niveles de beneficio que se esperan de la gestión empresarial dependen de muchos factores económicos y funcionales, también se incluyen las características de los escenarios en el cual está laborando la empresa. Una vez establecidos los beneficios que se esperan adquirir, el gerente debe expresarlos en términos económicos en un profundo informe, donde deberá prever los objetivos de la empresa para un determinado ejercicio económico.

El presupuesto anual debe llevarse a cabo a través de un plan detallado de su realización que requerirá la consideración y compromiso de los responsables de cada centro presupuestario de costes.

Propósito del presupuesto

Unos de los elementos más lucrativos del control presupuestario es la oportunidad que brinda para poder realizar una apreciación o síntesis crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional de la empresa. Las presiones diarias a las que se ve sometido el gerente de una empresa no le posibilita cumplir un seguimiento coherente de la marcha del presupuesto. Por este motivo hay que fortalecer la intervención de todos los encargados de la gestión para un adecuado seguimiento y supervisión de la política presupuestaria de la empresa.

El principio de confiar la responsabilidad para el control de los costes, posibilita a la dirección un mayor conocimiento de la forma en la cual se emplean los recursos disponibles. Si cada director de departamento está al tanto de su participación y el nivel responsabilidad que posee en los presupuestos, será el más óptimo sistema para conocer el equilibrio de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.

Podemos concluir que el control presupuestario posee cuatro propósitos específicos:

- Es un instrumento de planificación para los directores de empresa.
- Determina que recursos son fundamentales y en que invertirlos para obtener los mejores resultados.
- Es un método que une los esfuerzos de los diferentes componentes de cada centro presupuestario de costes.
- Los directores de empresa pueden acoplar sus planes en relación a los resultados y las alternativas a implantar como un factor correctivo para su obtención.

Estos presupuestos están dispuestos de forma que sirven para instruir el control sobre los gastos financieros y de forma separada, deben incluir los puntos de gastos en los cuales los gerentes puedan instruir su control dentro de un periodo de tiempo determinado. El proceso de planificación presupuestario tiene cinco fases determinadas:

- Preparar los presupuestos de venta fundados en los estudios de mercado y empleando las previsiones de venta del equipo comercial y cualquier otro dato o conjeturas de la Dirección Comercial.
- Deducir las tarifas de precios de los productos en relación a las ventas deseadas y los costes de distribución que se deberán asumir.
- El departamento de producción anunciará si los equipos y la mano de obra, disponibles y/u obtenibles pueden amparar los niveles de venta programadas.
- Valorar las inversiones económicas requeridas en relación de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.
- Someter las propuestas a la Dirección General para su aprobación.

Es necesario empezar el proceso progresivo de la empresa con objetivos concretos y planificados adecuadamente y como retornará a la empresa el capital invertido o cuales serían las ventas mínimas a lograr a partir de la cual la empresa comienza a ganar dinero.

Se debe conocer que los presupuestos son el conjunto de las opiniones de los responsables involucrados en esos presupuestos. Sin embargo, sigue siendo un requisito previo para el proceso de planificación, ofrecer un modelo de cálculo y control permanente que garantice totalmente el cumplimiento de los objetivos que persigue el control presupuestario.

Planificación de los presupuestos

Los primeros pasos para la confección del presupuesto:

- La cifra de venta a conseguir.
- El volumen de producción.

Esto dependerá de la situación económica de la empresa al comienzo de cada ejercicio económico. En condiciones de demasías de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si hubiese una cartera de pedidos no suministrados.

Las cifras que constan en los presupuestos serán instauradas por los respectivos directores funcionales. Cuando se instauran los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la empresa, como son: los equipos de producción, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.

Es sustancial distinguir entre los costes sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional realizar un cierto grado de control y los costes que surgen de las decisiones tomadas por la Dirección General. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es sensato que estas partidas sean adjuntas únicamente dentro del presupuesto determinado de cada departamento.

Sin embargo, otros costes indirectos a los productos y/o servicios que ofrece la empresa, como los referidos a la Dirección General, Marketing, Recursos Humanos, etc. no corresponden ser atribuidos de forma exclusiva a ningún departamento funcional, sino al conjunto operativo de la empresa.

Calculo de los presupuestos

La planificación y cálculo del presupuesto se efectúa mediante un minucioso estudio de todos los gastos que la empresa debe tolerar para hacer efectiva y rentable su gestión. Un sistema contable claro y dinámico debe ser encajado para analizar los gastos producidos y cargar estos al centro presupuestario que le incumba. Cuanto más grande es la empresa, es más dificultoso afirmar que gastos deben ser atribuidos al centro presupuestario correcto. En estos casos los documentos justificativos del gasto son codificados mediante un número o dígito que proporciona su contabilización en un sistema muy afín a la clasificación de los libros en las bibliotecas.

Con las cifras financieras manifestadas en el presupuesto anual, el gerente se apoyará en los datos que le contribuye la contabilidad para estar informado periódicamente sobre la evolución económica de la empresa. Este procedimiento alcanza su mayor eficacia cuando contribuye un desglose minucioso por cada uno de los centros presupuestarios.

Examinando los gastos por departamento lograremos descubrir las variaciones que se vayan originando, sobre todo, aquellos gastos garrafales que puedan afectar a la cuenta de resultados. La ventaja de este método es que refleja visiblemente, mediante las desviaciones reveladas, hasta qué punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Calcular o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente a cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

Control presupuestario

Las variadas ocupaciones que tienen los directores de las empresas no les permiten ver con claridad la evolución de la misma en toda su generalización.

Es importante implantar unos índices de gestión que informen a la dirección de cualquier desvío sobre el plan previsto.

El concepto de **control presupuestario** posibilita que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán compuestos por partidas de gastos que se suponen fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las oscilaciones de los precios del mercado. Entre estos últimos constarían, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

En varias industrias, por ejemplo, la fabricación de productos alimenticios, las fluctuaciones en los precios de inicio de las materias primas pueden causar enormes trastornos en el control del presupuesto. Algunos de estos elementos están sujetos a las variaciones en calidad y cantidad, debido a los cambios climatológicos. Los precios posibilitan fluctuar al alza en porcentajes muy significativos y esto hace que sea casi imposible conservar un presupuesto autorizado para el departamento de producción.

CAPÍTULO XXVIII: DATOS Y ESTADÍSTICAS OPERACIONALES

Contenido:

En este punto se estudia los diferentes sistemas de control puestos a disposición de la Gerencia, los examina y evalúa la utilidad práctica de dichos controles.

Introducción:

El control presupuestario no es el único sistema para consumir el cálculo y control permanente de la empresa; existen otros métodos utilizables como: datos y cifras estadísticas, información extracontable, auditorías externas, análisis funcionales y económicos respectivos al sector donde opera la empresa y cuyas coordenadas nos valen de referencia etc.

Al conocer este asunto también habremos de considerar qué mecanismos de control corresponderán ser agregados, si existen en la empresa políticas de delegación que forman parte de la filosofía y prácticas de la misma, por ejemplo: la descentralización, la gerencia temporal, el out sourcing, interim management etc. que son compendios importantes en el control del proceso de la dirección.

El control funcional y económico requieren estar vinculados entre sí para que el control total sea lo más seguro posible. Un encargado de producción ejercerá un control personal para observar y verificar que el trabajo transcurre sin interrupciones, que los plazos de entrega se efectúan sin dilación, que las averías de la maquinaria son impedidas mediante el mantenimiento preventivo, que minimiza el consumo de material, etc.

Características del control integral

Existen varias características dentro de un sistema de control integral y son, los efectos relativos de dicho control.

Como ya hemos indicado, el término “control” tiene connotaciones emotivas en la reacción que induce dentro del individuo. Consideremos, por ejemplo, la reacción de un gerente al implantar en la Dirección General un nuevo sistema de presupuestos; con toda seguridad se pondrá a la defensiva porque este nuevo sistema lo observará como una amenaza a su posición de autoridad en la empresa.

Los controles tienen que ser tomados en cuenta a la hora de instaurar metas y en las propuestas de futuro que realiza la Dirección. En este sentido poseen un gran valor y tienen que ser aprobados por el equipo de Dirección, como parte integral del proceso de la dirección por objetivos.

Los gerentes afrontan cotidianamente al problema de los cambios ambientales. En muchas empresas es preciso que los controles sean orientados desde la óptica de la “obtención de resultados” y que controles muy sensitivos sean colocados para tal fin. Pero no tendrá mucha validez un sistema de control que revele las áreas con problemas, si la gerencia está demasiado abrumada con asuntos urgentes, como para tomar nota de la información que contribuye a dicho control.

De todo ello se deriva que los controles pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, y es preciso para una correcta gestión, equilibrar estos aspectos mensurables dentro del sistema del control integral.

Especificaciones del control

Existen una cadena de especificaciones del control determinados por conceptos que lo manifiestan como: interesante, significativos, coherente, simple, oportuno, operativo, práctico, apropiado, correcto.

Un sistema de control no será interesante si desde el punto de vista operativo es caro, a no ser que los beneficios que se consigan sobresalgan sobre los factores de coste. Es preciso realizar un análisis de la relación beneficio /coste sobre el sistema de control operativo, es decir, un control sobre los propios controles.

Otra especificación significativa es que el sistema de control contribuya con resultados significativos y que éstos sean los adecuados a la actividad que se está controlando. Una vez más, un análisis del beneficio /coste debería, si es elaborado fielmente, identificar los beneficios exactos que la empresa espera del sistema.

La coherencia está definida como la calidad del sistema y está vinculada con el concepto de control integral. Esto puede ser dificultoso de lograr, exclusivamente en las organizaciones multinacionales que suelen estar separadas por lugar, cultura y prácticas de trabajo diferentes. La función primordial de la Oficina Central es efectuar un sistema de control vinculado dentro de la organización.

Todo buen sistema de control tiene que ser también simple; este es el elemento secreto de muchas empresas de éxito. Pero no todos los sistemas de control poseen esta ventaja que ineluctablemente, para muchas empresas es el resultado de manejar procedimientos muy complicados en la administración de los sistemas de control.

La importancia de los sistemas está relacionada con el concepto de ser oportunos y operativos. Finalmente los sistemas deben ser prácticos y poder ser manejados convenientemente por los gerentes, que en la mayoría de los casos están muy ocupados y agobiados.

Diseño de los sistemas de control

El equipo de Dirección es el encargado de diseñar los sistemas de control, pero necesita trazar una serie de cuestiones antes de su puesta en ejecución.

- **¿Cuál es la información mínima que se requiere saber para contar con un perfecto control?** Los gerentes son atacados con mucha información y es importante asegurar que solo se envuelva la información oportuna.
- **¿Cómo se relacionan los temas a controlar con los objetivos corporativos de la empresa?** Los objetivos corporativos necesitan ser el punto de partida para cualquier actividad de la gerencia.
- **¿Hasta qué punto los datos conseguidos del control podrán contribuir una evaluación apropiada?** Los gerentes habitualmente deben tomar este punto en consideración porque la sutilidad de cualquier ocasión, en la práctica, puede perderse en un laberinto de cifras, por lo tanto el sistema debe implantar controles en su propio seno para equilibrar esta eventualidad.
- **¿Cuál es el tiempo que fijaremos para controlar y evaluar una actuación?** Esto es significativo y es vital que los controles marchen antes de que sea demasiado tarde y el problema sea inquebrantable.
- **¿Los responsables de vigilar el sistema de control serán capaces de tomar las acciones adecuadas?** Aquí tenemos que tener en cuenta los problemas originarios de la representación, o por lo menos deberemos asegurarnos que una decisión excepcional nos sea informada precipitadamente para intervenir en su solución.

Unidad 8: Cómo Valorar el Desempeño del Gestor.

CAPÍTULO XXIX: ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Contenido:

En esta instancia se conoce la relación entre la Gerencia y sus empleados en referencia a un objetivo común: el éxito en la gestión empresarial. Identifica los distintos elementos de la actuación del gerente y detalla las cualidades personales y profesionales del mismo.

Introducción:

¿Por qué aspectos hemos de valorar la actuación de la Dirección?

El éxito de cualquier empresa obedece de las destrezas y grado de responsabilidad de sus trabajadores y esto es especialmente necesario en puestos claves y estratégicos, como es el caso del gerente y sus colaboradores directos.

Inclusive la mejor estrategia puede decaer si las empresas independientemente a su dimensión no cuentan con un cuadro de directivos con las capacidades apropiadas en los niveles apropiados de la organización.

Peter Drucker dijo que “el fin primordial de una organización es permitir a los seres humanos corrientes realizar cosas extraordinarias”. Se estará usted preguntando qué es lo que quiso decir exactamente Drucker con esta afirmación; pues se estaba refiriendo a los efectos sinérgicos de una serie de personas que realizan una actividad común. Es decir, la suma de los esfuerzos de todos ellos, siempre es mayor que el esfuerzo individual.

Un gerente está continuamente ocupado en conseguir el mejor rendimiento de cada persona, tomar decisiones, planificar y coordinar, pero su trabajo dependerá en mayor parte de la cooperación de su personal para conseguir sus planes. Si el gerente consigue que el grupo, departamento o sección operen sinérgicamente, entonces conseguiremos decir que nos encontramos ante un gerente eficaz.

Para que esto ocurra, es preciso puntualizar las áreas funcionales para un correcto trabajo de la organización, en vez de implantar conceptos abstractos de sinergia, que en la práctica son dificultosos de controlar y medir.

Aunque la calidad de la actuación es significativa, deberemos puntualizar los criterios cuantitativos y cualitativos por los que vamos a medir el éxito de la gestión.

La gestión y autoridad

La actuación del gerente lleva incluida ciertas habilidades para el mando lo que le posibilitan actuar más allá de sus limitaciones normales.

En cualquier organización, la mayoría de los individuos desean, como es común, que sus jefes se comporten de forma correcta, comprensiva y equitativa. Es necesario que los gerentes tengan que hacer y decir cosas que pueden ser apreciadas como rígidas e injustas.

William J. Reddin, profesor y consultor canadiense, desarrolló una teoría múltiple sobre la eficacia de la gerencia e identificó cuatro estilos básicos de comportamiento:

- Estilo indiferente, que muestra bajo interés tanto por el personal como por las tareas.
- Estilo convergente, que presenta un gran interés por el personal y no por las tareas.

- Estilo concordante, que es todo lo contrario al estilo convergente.
- Estilo integral, que presenta un alto grado de interés por el personal y las tareas.

Cualquiera de los cuatro estilos puede ser eficiente obedeciendo de las circunstancias particulares en las cuales son aplicados. Reddin identificó otra dimensión a la cual denominó:

- **Eficacia de la gerencia**, la medida por la que un gerente posee éxito al reunir los requisitos apropiados a cada situación.

Por tanto, al analizar la actuación de la gerencia nos hallamos con la paradoja de que el estilo de mando eficaz, obedece completamente de los componentes de cada situación, por lo que deberemos observar detenidamente otros aspectos del trabajo del gerente para precisar las facetas claves de sus acciones.

Las siglas de la eficacia

El gerente de una empresa tiene la responsabilidad de que las cosas se efectúen correctamente y sin errores. Las tres “P’s” es un lema utilizado para acentuar la obligación del gerente en la búsqueda de avances y son:

- **Performance** = ACTUACIÓN
- **Productivity** = PRODUCTIVIDAD
- **Profitability** = BENEFICIOS

Los cuales representan los aspectos más importantes de los procedimientos de trabajo de la gerencia.

- **Actuación**, es el compromiso del gerente de lograr una correcta y acertada aplicación de los recursos económicos. Esto lo puede lograr acoplándose en lo posible a los detalles contemplados en los estados de rendimiento: presupuestos, objetivos, metas y programas concretos, todo ello encajado en la realización de acciones eficientes en todas las actividades de la empresa.
- **Productividad**, el gerente debe escoger las más óptimas técnicas de gestión para perfeccionar los procedimientos o métodos de trabajo.
- **Beneficios**, la obligación de la gerencia de la utilización de los recursos económicos mediante una apropiada política de costes que agrande la ventaja competitiva de la empresa.

Lo que se le requiere a un gerente para poder efectuar estas obligaciones, no es fácil exponerlo. La actuación del gerente manifiesta fielmente la aplicación que ha dado a los recursos puestos a su disposición y es el resultado de su gestión.

Pero para poder cometer correctamente en estas premisas, el gerente precisa a su vez disponer de una información clara y coherente.

Niveles de actuación

La información es una herramienta primordial para el gerente y esta le posibilita tomar importantes y delicadas decisiones. Necesita datos y cifras que le ayuden a tomar acertadamente estas decisiones y desemboquen en operaciones efectivas.

Las aplicaciones tecnológicas y por medio de la informática de gestión se permite el desarrollo en el procesamiento de la información con una mejor calidad y precisión.

Los niveles de actuación se instauran más fácilmente cuando algún tipo de actividad física está presente. Es muy dificultoso instaurar niveles de actuación en los dirigentes cuando sus trabajos son muy variados y predomina más la actividad intelectual que la física.

En algunos casos pueden existir metas concretas, por ejemplo:

- Del Director Comercial se espera que cumpla las cifras de ventas a un nivel mínimo requerido.
- Al Director de Producción que conserve el tiempo de ejecución de los trabajos por debajo de las perspectivas.

Pero si la meta de este último es conservar las relaciones industriales internas de forma satisfactoria, dada la naturaleza subjetiva de este nivel de actuación y la falta de parámetros cuantitativos, estaríamos ante una actuación sin valor añadido aparente.

Cuando instauramos metas cualitativas para la gerencia, pueden existir muchos componentes que pueden imposibilitar que el gerente alcance sus objetivos, porque éstos están fuera de su control. Nos hallamos nuevamente ante otra paradoja, porque si instauramos metas cuantitativas como medida de la actuación del gerente, muchas veces dependerá de la "suerte" y no de sus habilidades. Sin embargo, en ausencia de otra alternativa más adecuada, la posibilidad de lograr metas cualitativas, es todavía una de las áreas primordiales de la medida de actuación de la gerencia.

Áreas claves de la actuación directiva

Podremos implantar metas y niveles individuales para el gerente, pero la cooperación activa de su equipo de colaboradores es esencial para medir su rendimiento y eficacia.

Un líder no se origina de un día para otro. Si se planifica con la suficiente anticipación, una empresa puede contratar a una persona con talento para formarla con un objetivo sujeto. Si el directivo desarrolla las destrezas adecuadas, podrá alcanzar la colaboración de los que le rodean para acometer el proyecto para el que se le ha capacitado durante varios años.

El gerente se enfrenta perennemente a las estrategias competitivas de los mercados y por ello tiene que tomar significativas decisiones y ésta es una de las misiones vitales de la empresa. Esta situación es el fiel reflejo del ambiente competitivo del mundo de los negocios en el que operan muchas empresas y donde todas ellas contribuyen soluciones creativas, prácticas y agresivas para aumentar su presencia en el mercado.

La calidad y solidez de las decisiones del gerente los atributos claves de su actuación. Los empleados de una empresa se sentirán muy inciertos con una Dirección irregular en su comportamiento y que cambia perennemente de decisiones en función de su estado anímico.

La integridad es una función principal de la gerencia, aunque lastimosamente es una virtud muy escasa.

La **conducta y responsabilidad** requieren mantenerse de forma intacta en la Gerencia, mostrando siempre con el ejemplo. Si la Dirección practica un estilo de dirección participativa que requiere que los trabajadores acepten y hagan buen uso de la autoridad que se les encomienda, deben establecerse al mismo tiempo los niveles esperados de su actuación.

La selección del personal clave

Probablemente una de las tareas más dificultosas en el trabajo de la Gerencia sea la selección y contratación de personas que recluten el perfil solicitado para ocupar puestos claves. La selección de personal es un tema muy relativo y se pueden cometer muchos errores. Las dificultades de selección y contratación son estudiadas en detalle en el curso **“Gestión de los Recursos Humanos”** que edita el **IEGE**.

La selección y promoción del personal son las decisiones más significativas que un gerente ha de tomar. De una forma muy brevemente indicativa a continuación detallamos las bases sobre las cuales se debe orientar este trabajo:

- Identificación el objetivo deseado.
- Cómo seleccionar el candidato apropiado.
- Revisión de la información aportada por el aspirante.
- Preparación de las preguntas para la entrevista.
- Condiciones del entorno de la misma.
- La entrevista.
- A quién se debe ofrecer el puesto.
- Relaciones contractuales.

Una selección errada puede tener derivaciones muy serias para la empresa. Se origina debido a esto la siguiente pregunta. ¿Qué debemos hacer cuando nos hemos dado cuenta que existe un problema con una persona que desempeña su función en un puesto clave? Las consecuencias de mantener una persona inactiva en una posición clave pueden ser graves. ¿La solución será destituirlo? Los criterios en la práctica son diferentes dependiendo de la cultura y situaciones de la organización.

Las organizaciones burocráticas o ineficaces, tienden a no realizar ninguna acción de despido ya que la promoción se basa generalmente en la antigüedad de la persona en la empresa y no sobre la habilidad del empleado.

Organizaciones más modernas y competitivas son más realistas y reemplazan a la persona por otra que posea un perfil más adecuado con el puesto en cuestión.

CAPÍTULO XXX: EFICIENCIA Y EFICACIA

Contenido:

En este capítulo se estudia la eficiencia del gerente y se expone por qué este concepto es parte del análisis de la actuación del mismo. Diferenciamos los diversos componentes de la actuación de la Gerencia como: eficiencia económica, dirección y organización.

Introducción:

En esta instancia estudiamos la misión del gerente desde el punto de vista de la empresa y los esfuerzos de éste, hacia la obtención de objetivos y resultados positivos en todas y cada una de las áreas prácticas de la empresa.

El enunciado de este tema es “**eficacia y eficiencia**”, pero antes de relacionar ambos conceptos deberemos diferenciar esmeradamente la diferencia existente entre ambos:

- **Eficacia**, trata de hacer las cosas lo más óptimo posible y aquí es donde aparecen aspectos creativos, fuerza y dinamismo de los valores de la Dirección.
- **Eficiencia**, está relacionada a las cualidades técnicas de organización y administración de la misma.

La composición de estos conceptos demanda un equipo de dirección eficaz y eficiente y debe estar conformado con personal con talento y experiencia. Un equipo conformado únicamente por idealistas o innovadores quizás tenga dificultades para inspeccionar las otras actividades de la organización.

Elementos de la organización

Todos los gerentes deben conseguir sus objetivos mediante los distintos recursos puestos a su disposición. Este planteamiento se basa en el siguiente proceso:

- La planificación de objetivos y la determinación de las actividades y recursos necesarios para lograrlos.
- El diseño de una estructura organizada, fraccionando el trabajo en departamentos, delegaciones o secciones.
- La selección y contratación de personal con la preparación apropiada y su afiliación correcta dentro de la plantilla.
- La evaluación de la organización con los niveles requeridos de actuación; controlar y dar los pasos precisos para realzar la eficacia individual o de grupo en relación a las expectativas corporativas.
- La coordinación y mantenimiento de las relaciones internas, entre los diferentes fragmentos de la empresa.
- La dirección, formación o reciclaje del personal para la realización de las actividades de la empresa.

Áreas de eficacia

Los temas básicos que propugnan la eficacia son:

- **¿Qué productos o mercados son capaces de alcanzar resultados satisfactorios?**
- **¿Cómo conseguir los recursos económicos para generar estos resultados?**

El principio de Pareto es empleado comúnmente para contestar a estas preguntas. En base a este principio el 20% del mercado debe producir el 80% de los resultados comerciales de una empresa. Se

llama la regla 20/80 e involucra una gestión eficaz, orientada para que el 20% de las actividades productivas de la empresa se obtenga el 80% de los resultados.

Los empresarios, por tanto, deben evitar que el 80% de las transacciones solo sean competentes para aportar el 20% de los resultados, lo que representaría una implicación de costes descomedidos. Por ejemplo: en la Banca las cuentas corrientes pequeñas registran varias transacciones: cheques, recibos, etc., pero con el cobro de estos servicios se sostiene la asignación de fondos para préstamos. Los bancos penalizan a las cuentas pequeñas con recargos y premian a las grandes cuentas con el abono de intereses.

Sin embargo en el Sector Público se opera en niveles mucho más bajos de actuación. En los Hospitales, Cárceles, Organismos del Estado, etc. La orientación de los costes en interés de la eficacia es un componente esencial, impidiendo a sus gestores que se les pregunte sobre la eficacia del servicio.

Análisis de la eficacia

Hasta hace poco tiempo el único control aplicado a los costes de Marketing y Ventas era el de comparar los costes finales con la cifra calculada. Esta fórmula es todavía fundamental en el control financiero y gerencial.

La necesidad agregada, es un chequeo de la eficacia del plan de marketing y las previsiones de venta. Es posible comparar las inversiones económicas que se dan en publicidad, gastos de vendedores, etc., con el volumen extra alcanzado en las ventas por medio de una eficaz estrategia de marketing, pero es enormemente difícil evaluar este análisis porque es complicado evaluar que cifra de ventas “extras” se han logrado por estas acciones de marketing.

Sin embargo sobre este tema se han elaborado varias investigaciones, ya que es de gran importancia, para estar al tanto de la realidad de la gestión empresarial. Los factores que hacen compleja la adquisición de estos datos para un posterior análisis son:

- La existencia en el mercado de otros competidores.
- Las variaciones en las tendencias de la economía de escala.
- Los cambios de improviso del gusto o predilección de los consumidores de los productos.
- La diferencia de los precios de venta establecidos por la competencia.
- Otras causas independientes a nuestra voluntad, etc.

Aspectos de la eficiencia

La eficiencia puede ser apreciada en tres aspectos:

- Económicas
- Gerenciales.
- Organizativas.

El control de la eficiencia más empleado es el **económico**, conocido como el “**control flexible**” de los presupuestos.

Contexto económico

Los presupuestos para las secciones son anticipadamente preparados y luego aprobados por los diferentes responsables a los cuales aqueja. Los Directores de Departamento tienen la responsabilidad de conservar los gastos asignados a sus áreas pertinentes dentro de los límites convenidos. En teoría

no deberán nacer problemas siempre y cuando se cumplan fielmente las partidas presupuestadas y no se vean superadas o excedidas.

El control presupuestario de gastos se basa en una comparación simple de los costes resultantes con los previstos. Un control flexible deduce de antemano el coste previsto para cada producto en todos los niveles posibles dentro del proceso productivo. Al final de cada periodo o fase, los costes finales son confrontados con los presupuestos y se analizan las variaciones o desviaciones que se hayan derivado.

Si las operaciones de elaboración han sido consumadas por arriba de los costes previstos, debido a una disminución de productividad o por el incremento en el consumo de materiales, esta diferencia se denomina "variaciones desfavorables de eficiencia". Si la actuación rebaja las expectativas de costes, estas variaciones se denominan como "favorables".

Contexto gerencial

La eficiencia de la gerencia la hemos tratado de manera no muy amplia al principio de este tema, pero deberemos hacer un enfoque en:

- Uso del tiempo y del esfuerzo de la forma más óptima posible.
- La calidad de la toma de decisiones y de los procedimientos de control
- El área de los Recursos Humanos.

Contexto organizativo

Las dificultades de eficiencia organizativa suelen nacer en cualquier situación, debido sobre todo a estructuras inadecuadas por crecer muy rápido, modificaciones en la tecnología o de alguna de las muchas otras modificaciones que son dificultosas de predecir.

Otras dificultades derivan de las tensiones nerviosas que pueden dilatar las comunicaciones internas lo que aumenta la dificultad de las mismas y la burocracia. La organización corre el peligro de no poder adaptarse a los cambios que se puedan originar en el mercado y otros factores medioambientales.

Existen otros problemas frecuentes dentro de algunas organizaciones, como:

- Empresa mal determinada, con políticas discrepantes.
- Inapropiada composición de especialistas funcionales.
- Comunicaciones defectuosamente coordinadas.
- Escasa descentralización de las decisiones.
- Empresa muy bien encaminada, pero mal explotada, o viceversa.
- Funciones y responsabilidades mal determinadas.

Todos estos componentes llevan a prácticas ineficaces dentro de la empresa y se necesita que la Dirección General descubra cualquier cambio que se origine.

CAPÍTULO XXXI: LA GERENCIA EXCEPCIONAL

Contenido:

Este capítulo desarrolla la eficacia/eficiencia de forma práctica, y como los gerentes deben ocupar su tiempo de la forma más beneficiosa posible. Define el concepto de “Gerencia Excepcional” como medio para conseguir tanto la eficacia como la eficiencia y manifiesta que la función del gerente es multidisciplinar las diferentes tareas y el tiempo.

Introducción:

La gerencia “excepcional” es el método que posibilita administrar el trabajo de la organización instaurando controles que resaltan las “excepciones”, es decir, los trabajos no habituales que los gerentes prestan exclusiva atención, mientras que las tareas cotidianas siguen su curso uniforme. En una técnica que adopta perfectamente los principios de representación con el control sistemático de la misma. Los gerentes se liberan así de las presiones diarias a que se ven sometidos y concentran toda su atención en aquellas circunstancias donde debe emplear políticas excepcionales.

El control excepcional

Este tipo de control viene determinado por la toma de medidas usuales y evaluaciones del dinamismo evolutivo de la empresa, efectuando de forma periódica comparaciones entre las cifras presupuestadas y las que se van originando.

La Dirección General entrará de forma excepcional si aparecen variaciones en los resultados esperados. Es lo que hemos determinado anteriormente como “cuadro de mando

El cuadro de mando es un conjunto de indicadores que posibilitan controlar y diagnosticar la marcha de la empresa. Cada gerente fabrica su cuadro de mando que le contribuye una mejor comprensión sobre la evolución económica y financiera de la misma. En muchas empresas organizadas se emplean los códigos de color para destacar las áreas funcionales donde se originan dificultades. El código trabaja de la siguiente forma:



No existen problemas, todo está de acuerdo con el presupuesto. ¡Atención!



Ingresamos en zona peligrosa.



Existen problemas graves; ¡hay que actuar!



La marcha supera las expectativas del presupuesto.

El control excepcional intermedia en:

- La comparación de los resultados que se están originando en un momento dado, con los previstos.
- La comparación de los costes almacenados con los costes presupuestados.

Estos procedimientos se prestan a la designación de autoridad y responsabilidad.

Principios de la gerencia excepcional

Lo primero que hemos de realizar es separar del presupuesto por áreas funcionales, en partidas de gastos e ingresos. Cada encargado de área sabe sus propios objetivos y dispone de los medios para verificar periódicamente que todo va acorde al plan previsto.

El control global deberá simplificarse de modo que la Dirección General pueda comparar por cifras totales y grupos, en vez de tener que analizar detalle a detalle. Solo deberá verificar las partidas del presupuesto donde algunos elementos notables hayan variado.

Se pueden emplear los siguientes principios de acción:

- Obviar las partidas o acciones que estén actuando de acuerdo al presupuesto.
- Atención exclusivamente a las desviaciones importantes y los porcentajes, en más o menos, de las variaciones.
- Análisis de forma independiente a las cifras discrepantes, puntualizando el motivo de la variación experimentada.
- Decidir si se debe realizar alguna medida excepcional y de qué tipo.

Las limitaciones de la gerencia excepcional

Quizás, el más grande problema puede nacer al instituir el nivel de importancia de las desviaciones. Algunas veces la crítica elaborada al presupuesto depende únicamente del análisis financiero, sin tener en cuenta otros aspectos de la situación. Esta contingencia puede ser superada si la técnica del análisis contempla los niveles de eficiencia.

El control excepcional obedece a varios factores para su eficacia:

- La comparación de las cifras conseguidas con las presupuestadas no será válida, si las cifras del presupuesto inicial fueron erróneamente calculadas.
- Para tomar una acción correctiva, estas deberán ser determinadas con la máxima claridad y coherencia.
- Los informes del análisis del control efectuado deben ser emitidos seguidamente, si no, sería muy tarde para contribuir alguna acción correctora. En la práctica, la rapidez de la presentación de las conclusiones es más significativo que la precisión de los detalles.

Controles automáticos

El control depende de una correcta información de la actividad que se está examinando. En las empresas grandes existe la tendencia a que éste circuito informativo se dificulte.

La gerencia excepcional es una técnica que está delineada para evitar estas dificultades, pero solo es factible si todo el sistema marcha automáticamente. Una vez determinado un sistema automatizado, los gerentes no tienen que inmiscuirse, por no ser necesario. Por ejemplo, en el Departamento de Contabilidad un sistema de facturación automático, permitirá:

- Emisión de las facturas a los clientes en las fechas acordadas.
- Si el abono de las facturas no se ha realizado después de un determinado tiempo, se envía una carta al cliente recordándole el pago.
- Si después de esta carta no tenemos respuesta se envía un último recordatorio.

Si pasado un tiempo máximo, el cliente no ha cancelado la factura, se le envía una carta advirtiéndole que tomaremos medidas enérgicas. Una copia de esta carta se envía a los servicios jurídicos de la empresa.

Unidad 9: La Comisión de los diferentes Departamentos

CAPÍTULO XXXII: COMISIÓN DE LA FABRICACIÓN

Contenido:

En este Tema se estudiarán las funciones básicas del Departamento de Producción de la empresa y el cual define el papel de su Director en la misma. También se determinan los objetivos de producción, la diferencia de los distintos tipos de producción y métodos de control que se pueden aplicar en los procesos productivos.

Introducción:

Nosotros tratamos a la producción como algo de crear algún producto nuevo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Con respecto a la producción podemos saber que mediante la misma llegamos a nuestros consumidores con los distintos tipos de productos para satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes y así poder seguir creciendo con nuestra empresa para que sea mucho mejor en el ámbito laboral.

También para producir algún producto o bien tenemos que tener muy en cuenta las necesidades de los clientes y saber cómo poder llegar a ellos con dicho producto.

La Producción está para crear un nuevo producto para ser lanzado al mercado y así poder tener muchos más ingresos y surgir con nuestro objetivo empresarial.

Los métodos de elaboración

La producción puede ser dividida en tres formas o características distintas:

Industria de tipo medio, es un grupo de trabajadores que se encargan de producir dicho producto el cual debemos de saber que el mismo debe ser entregado a medio plazo en el cual esta producción es llamada producción de envíos.

Industrias donde el proceso de producción está automatizado, esta industria es que se encarga de producir los productos mediante maquina electrónicas y se le llama “producción de procesos”.

Las industrias son las encargadas de realizar dichos productos para poder lanzarlos al mercado de una manera llamativa. Es en donde se trabaja con varios productos a la vez y surgir adelante con la empresa “producción en serie”.

Los métodos de elaboración han evitado que haya mayores problemas dentro de la empresa para así poder producir mucho más y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Formas de la gerencia de elaboración

Existen diversas características en los sistemas de organización implantados en las empresas industriales que están directamente relacionados con la adopción de medidas por parte de la Gerencia, como:

- Formación del personal.
- Obtención de computadores de última tecnología.

- Se debe adaptar a vario lugares de trabajo.
- Siempre va a haber la repartición del trabajo.
- Siempre va a ver una programación y el máximo control de producción.

Con estos seis temas debemos de tener muy en cuenta de cómo debe de ser un gerente dentro de la empresa para que pueda salir adelante.

Planeación e inspección de la elaboración

Todo proceso de producción tiene sus propios problemas de control por parte de la Gerencia. Ahora podemos ver los siguientes puntos sobre la planeación e inspección de la elaboración:

- Reducir el tamaño del área de producción.
- Utilización de los servicios básicos siempre menores de los normales.
- Quitar los materiales no utilizables en la producción y la elaboración de algún producto.
- Secuencia del grupo de trabajo dentro de la empresa.

Hay otros problemas en la producción en la que el gerente debe de estar preparado para solucionar dicho problema:

- Mantener un mismo nivel de productos en servicio.
- Debe de haber una mayor coordinación mucho mejor para poder salir de un problema lo muchos más rápido.
- No hay como solucionar un problema de mano de obra los cuales van hacer un poco complicados de brindar una mejor servicio.

La demanda en serie es muchos mejor para poder salir adelante con una empresa industrial la cual puede satisfacer todas las necesidades de las demás empresas.

En las cuales tenemos los siguientes puntos:

- Hay que tener un mejor lugar donde se va a poner el departamento de producción.
- La fachada del local de producción tiene que contar con todos los materiales de prevención ante algún desastre.
- Cada departamento tiene que tener su propia bodega para así poder un mejor orden de los productos y materiales.
- En la producción no debe de haber interrupciones para no tener que dejar a medios unos productos en elaboración.

En la planificación dentro de la empresa debe de tener en cuenta el Gerente los siguientes puntos:

- Debe de haber un control adecuado dentro de la empresa.
- Revisión de los programas utilizados en el día de labores.
- Revisar los productos que hay en existencia.
- Tener una calidad del producto muy buena para satisfacer a los clientes.
- Revisión de todo el equipo dentro de empresa.

El encargado de la elaboración de los productos debe de hacer varios roles en la empresa, como:

- Elaborar la presentación del producto.
- Coordinar el pago con proveedores, etc.
- Adquisición de equipos de cómputo y materia prima para la elaboración.

Las diferencias de los gerentes de elaboración

Existen dos estilos o sistemas de Gerencia de Producción, claramente definidos.

En el sistema de la gerencia mecánico es donde el gerente da órdenes para la elaboración de cualquier producto para la venta.

El posterior sistema es el orgánico es el que da órdenes a sus empleados pero él los guía en cada operación no como el mecánico que a los empleados los deja sin darles a alguna idea de la elaboración de un producto.

Con estos dos sistemas juntos podemos llevar a ser crecer la empresa mucho más en sus ventas y calidad de servicio al momento de ofertar un producto y así salir adelante con la misma.

CAPÍTULO XXXIII: MISIÓN MONETARIA-FINANCIERA

Contenido:

En este Tema se estudia la relación existente entre las finanzas y el resto de la organización, los movimientos de capital y los problemas que surgen en la Gerencia. También podemos identificar las áreas de responsabilidad dentro de la Dirección Financiera y los distintos tipos de trabajo del departamento financiero que afectan a otras áreas funcionales.

Introducción:

La empresas deben de tener un plan para poder surgir dentro del mercado con lo que respecta a lo financiero y económico que es lo más importante.

Lo económico y lo financiero dentro de una empresa siempre debe de estar presente al momento de tener alguna dificultad dentro de la misma para poder solucionar el problema en un tiempo menos posible para seguir adelante con dicha empresa.

Departamentos de la acción financiera

Aunque el Director Financiero interviene directa e indirectamente en todas las actividades de la empresa, sus responsabilidades específicas son:

- Las previsiones de ingresos y de gastos.
- Revisión de las finanzas que tiene la empresa.
- Control económico (cash flow o circulante)

Las **previsiones de ingresos y de gastos**, son los beneficios que tiene la empresa que son los ingresos los cuales ayudan a ver cómo está surgiendo la empresa en bien o en mal.

La obtención de los recursos dentro de la empresa los hacen los diferentes accionistas de la empresa los que son: prestamistas, dueño, etc.

El **cash flow (circulante)** este no está compuesto por las ventas o ingresos de la empresa para saber cómo estamos en la producción.

La atracción de capitales

La forma de determinar los fondos necesarios dependerá fundamentalmente del tipo de empresa.

Las empresas mayoristas del mundo constan con un 80% y 90% de sus ganancias anuales.

En una empresa no se ve su volumen en ventas para poderlas calificar y pueden ser privadas o de gobierno. En este caso existen dos tipos de este tipo de empresas:

- **Acciones ordinarias**, que son las acciones de los fundadores de dicha empresa.
- **Acciones preferentes**, esta tiene que ver con las ordinarias porque deben de pagar sus comisiones a los fundadores de dicha empresa.

Entre los accionistas preferente no tienen ningún derecho a decir algo porque solo son socios de dicha empresa en cambio los ordinarios tienen todo el derecho de realizar cambios en la empresa y a estos de los llama "Socios Capitalistas".

Entre ellos destacamos:

- **Obligaciones**, estas obligaciones son las que se hace a largo plazo para poder tener una mejor rentabilidad dentro de la misma para hacerla surgir con una mayor ganancia.
- **Instituciones financieras**, estos son los Bancos, etc. que nos prestan servicios para poder realizar transacciones o nos brindan préstamos para poder solventar nuestros gastos dentro de la empresa.

El capital dentro de la empresa es muy difícil de llevarla de una mejor manera. Existe, como en todas las decisiones estratégicas, ventajas e inconvenientes, y la empresa debe averiguar cuál es la opción financiera más apropiada para sus intereses.

Inspección de las salidas de tesorería

Los analistas financieros se preocupan principalmente del control de costes y de las estrategias de precios. Podemos inspeccionar las salidas de tesorería debemos de tener en cuenta dos puntos principales que son los siguientes:

- a) Sistema de agrupación de costes.
- b) Sistema de concentración de la demanda.

En el sistema de agrupación de costos es en donde vemos las actividades económicas y comerciales las cuales son importantes para seguir adelante con nuestra empresa y no tener caídas en el desarrollo de la empresa.

En el sistema de concentración de la demanda es en donde se ve cuando el cliente esta dispuesto a pagar por un producto que ofrece la empresa para satisfacer sus necesidades.

El cash- flow

El cash flow dice que los empresarios dicen que todo el dinero que hay en la empresa no todo está en efectivo sino que se lo tiene que depositar para pagar a los proveedores que proveen de productos a la misma.

También con este cash flow nos permite ver los ingresos que ingresa a la empresa las cuales se ve reflejado en la contabilidad del cierre de año.

En el estudio del cash flow veremos como están nuestros ingresos dentro de la empresa.

- **Capital de las ventas que ha tenido la empresa.** Estos son las ganancias que tiene la empresa durante su labora anual. El ratio de la inversión financiera, se puede expresar de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Cash Flow Bruto}}{\text{Inversión Financiera Bruta}}$$

El cash flow bruto debe incluir:

Beneficio a repartir (dividendos) + Beneficio no distribuible (reservas) + Amortizaciones + Previsión de impuestos sobre el beneficio.

- **Adquisición de los valores de las ganancias dentro de la empresa en cuestión.** Es la parte que tiene la empresa para financiarse sola en lo que requiera para salir adelante. La parte del cash flow que se queda en la empresa, se configuran con:

1. **El beneficio no distribuido (+)**
2. **La amortización (+)**

En el caso de no existir la posibilidad de captar nuevos recursos o fondos exteriores a base de ampliaciones de capital, la autofinanciación es la que realmente condiciona el crecimiento futuro de la empresa y su capacidad de endeudamiento.

- **ingresos sin ningún aporte para la empresa.** Estas son las ganancias que tiene la empresa para salir adelante. Es igual al

1. **Beneficio después de impuestos (+)**

2. Amortización (+)

En las empresas que cotizan en Bolsa se utiliza como calibrador bursátil y como complemento del índice denominado PER. (es el precio relación ganancia). Su uso consiste en relacionar:

$$\frac{\text{Cotización acción}}{\text{Bº por acción + Amortización por acción}}$$

La contabilidad en la tarea general de la empresa

La contabilidad es la que se encarga de llevar un control dentro de la empresa la cual debemos de tenerla muy clara para que no hay ningún problema al momento de ejecutarla y haya perdidas y no tener que cerrar con dicha empresa.

En los que tenemos visto existen dos tipos de Contabilidad que se aplica en la empresa:

Contabilidad Financiera, es la estudia todo lo financieros que tiene que ver con bancos, prestamos, hipotecas, etc. para poder pagar dichas deudas de la empresa.

Contabilidad de Gestión, es la que ofrece información muy importante al Gerente de la empresa el cual debemos de tomar muy en cuenta cada uno de los puntos que nos esta contabilidad a estudiar para la empresa.

En lo que trata de la contabilidad financiera consta de varios puntos los cuales son:

El Balance, es donde se ven los ingresos y egresos que ha tenido la empresa durante el año de labores.

La Cuenta de Explotación, son donde vemos los ingresos y egresos y así poder ver las ganancias que ha tenido anualmente la empresa.

En los cuales podemos ver los siguientes puntos:

- Los valores concretos que tiene la empresa.
- Tenemos que hacer un balance de comprobación para saber si estamos bien con la contabilidad.
- Vemos la ganancia generada durante el año de labores.
- Con quien y cuando se ha invertido para la empresa.
- El departamento de tesorería con obligaciones a los pagos.
- Ver cuánto es el valor de nuestras deudas.
- Tener un capital para no dejarnos caer dentro de la empresa.
- Ver porque no pagar las deudas.
- Saber la contabilidad financiera dentro de la empresa.
- Tener presentes siempre los ingresos de la empresa.

En la contabilidad financiera se ve cuáles son las finanzas que ha tenido la empresa durante el año de labores.

La base de maniobra de una empresa

El fondo de maniobra (FM) es un índice financiero que nos indica la capacidad económica de la empresa para cumplir sus compromisos. Hay una relación entre el activo y el pasivo.

En el activo podemos ver todo lo que tiene la empresa para poder laborar con normalidad dentro del país.

El pasivo es en donde podemos ver las deudas que tiene la empresa para poder desarrollarse mucho mejor en el ámbito laboral.

Aquí podemos ver cómo debemos de financiarnos de la siguiente manera:

- **1,5** aquí se considera la mano de obra para ofrecer productos de buena calidad a los diferentes clientes.
- **1,2** este es un valor bajo para la inflación en el cual debemos de tener mucho cuidado para no quebrar con la empresa.
- **1,0** en este caso tendemos la probabilidad de quebrar mucho más rápido y no poder surgir con la empresa.
- **0,1** en este caso ya hemos quebrado la empresa porque no tiene ningún valor para poder surgir y seguir.

En el valor que tenemos del 2,0 podemos ver que la empresa está muy bien en sus ingresos y no tiende a quebrar con facilidad.

CAPÍTULO XXXIV: MERCADEO VALIOSO

Contenido:

Este Tema presenta una visión general de los procesos del Marketing Estratégico y su relación con otros departamentos. Identifica las distintas áreas funcionales que intervienen en el desarrollo del marketing e ilustra cómo funcionan las técnicas de marketing.

Introducción:

El Departamento de Marketing es hoy el más importante dentro de la empresa, y en su actividad debe marcarse unos objetivos en una línea conceptual de “marketing estratégico” que tiene tres principios básicos:

- Que la naturaleza de la demanda debe conocerse previamente.
- Que cualquier producto cumpla con las necesidades de nuestros clientes.
- Que dicha demanda debe de tener muchos productos más en stock.

El mercadeo es muy valioso para la empresa porque hay se ven las ventas reflejadas en los clientes y poder tener muchos más ingresos y así poder surgir con la empresa muchos más arriba.

Marketing mix

Mucha gente confunde las Ventas con el Marketing. En realidad esto solo es el cambio de como se trata el marketing dentro de la empresa para poder surgir adelante.

En lo que trata al marketing mix podemos ver que consta comúnmente como las cuatro P's:

- **PRODUCT (producto)**, que tipo de productos hemos de fabricar y en qué cantidad.
- **PRICE (precio)**, son los precios que la empresa fija a los productos.
- **PLACE (lugar)**, es donde va a estar ubicada la empresa para poder promocionar los productos.
- **PROMOTION (promoción)**, son las promociones que ofrece la empresa para tener muchos más ingresos y poder seguir creciendo.

Con la cuatro P podemos darnos cuenta que con estas podemos salir adelante con nuestra empresa.

En las actividades que se realiza en el marketing mix podemos ver los siguientes puntos:

- Preparación del mercado en donde va a laborar la empresa.
- La investigación del producto y su desarrollo.
- La presentación del producto para la adquisición del cliente.
- Los precios.
- El envase.
- La distribución.
- La publicidad.
- Valores económicos dentro de la empresa.
- Las relaciones públicas.
- Los consumidores.
- Los servicios de mantenimiento y post-venta

La proporcionalidad de estas fases es muy importante en la empresa para que surja dentro del ámbito laboral.

Evolución del producto

Bajo este título podemos considerar las siguientes áreas:

- El estudio del mercado.
- La evolución y la transformación del producto.
- El envase del producto para ser adquirido por el cliente.
- Presentación y finalización del producto a ofertar.

En la investigación del mercado nos damos cuenta en que mercado vamos a laborar con nuestra empresa la cual tiene que tener más demanda que oferta para poder surgir y seguir adelante con la misma.

Esta fase, fundamental para las siguientes acciones del marketing requiere,

- Descubrir exactamente qué es lo que desea el consumidor.
- Elaborar un producto que pueda cumplir con las necesidades del cliente.

Sin un estudio de mercado no podemos saber con qué mercado vamos a laborar y puede haber pérdidas en vez de ganancias.

En esta etapa vamos a trabajar con los siguientes parámetros para surgir con nuestra empresa: concepción, nacimiento, crecimiento, madurez, declive y muerte.

Existe una lucha de intereses profesionales entre el Departamento de Marketing y el Departamento Técnico en el área de I+D+I Los técnicos intervendrán en la investigación y desarrollo práctico de la elaboración de un producto para poder ser ofertado a los diferentes clientes, este factor de demanda debe prevalecer sobre los criterios de los técnicos.

En la presentación de productos siempre tiene que estar presente el envase del mismo para poder llamar la atención de los clientes a que consuman de dicho producto.



Manejo de precios

Las políticas de los precios tienen que ver mucho en cada producto para ver cada uno de los valores que se le va a imponer al producto para que sea mucho mejor rentable que salga al mercado.

También con las políticas de los precios debemos de tener presente todos los procesos que han sido adquiridos para la elaboración de dicho producto.

Estudio y entrega

La logística y distribución tiene que ver el gerente de dicha empresa la cual es de mucha importancia saber cómo se va a distribuir el producto ya sea por lotes, unidades, etc.

También tiene que ver como lo va a distribuir si tiene transporte propio o va a necesitar de otros adicionales que le va a tocar de pagar un costo adicional.

Fomento

La promoción del producto es la parte muy importante dentro de la empresa la cual nos ayuda a ver con que otros productos debemos de sacar dicho producto de la empresa para poder tener mayor ingresos y seguir produciendo mucho más de ese mismo producto.

También lo que tenemos que ver como lo vamos a promocionar dicho producto para poder tener más ingresos de dicho producto en acción.

En la mayoría de las empresas el departamento de ventas es el que más facturas emite en el cual debemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

- Hay que tener un objetivo de la empresa.
- Tener una estructura de ventas que no cambie nunca.
- Realizar un estudio de mercado frecuentemente.
- Tener nuevas innovaciones de entrega de dicho producto.
- Fomentar un grupo de ventas más fuerte.

CAPÍTULO XXXV: MISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Contenido:

En el siguiente tema se va a estudiar los Recursos Humanos de la empresa, y resalta la importancia del departamento de personal y la relación con otros departamentos. Saber cuáles son las funcionalidades de cada departamento de la empresa.

Introducción:

Varios empresarios entienden que la misión de los recursos humanos solamente están dentro de las empresas esto abarca mucho más porque no solo dentro de las empresas se pueden hacer valerosos los recursos humanos.

En dicho departamento debemos de tratar a cada persona como tiene que ser para que dicha persona pueda trabajar con responsabilidad y calidad dentro de la empresa lo cual es muy importante saber el comportamiento de la persona para poder salir adelante juntos dentro de dicha empresa.

En la empresa siempre debe de tener un departamento de recursos humanos para así poder saber cómo la autoestima de cada empleado de la empresa en los cuales debemos saber los siguientes puntos:

- Depuración y abstracción del personal.
- Nivel de capacidad de las personas dentro de la empresa.
- Cuáles son las relaciones con los demás dentro de la empresa.
- Tiene que haber comprensión entre todos.
- Saber cuáles son los artículos de cada empleado.
- Sueldos acreditados a nuestros empleados dentro de la empresa.

La dirección de los recursos humanos

La Administración de Personal es una responsabilidad para aquellos gestores que se relacionan con personas y al mismo tiempo describen el trabajo que deben realizar las mismas.

En la administración de los recursos humanos tienen que ver mucho con el personal que labora dentro de la empresa porque ellos tienen que ver el comportamiento de dichas personas las cuales ocupan diferentes cargos y tienen que cumplir sus obligaciones.

Y estas personas encargadas del departamento de recursos humanos son profesionales que han estudiado psicología para que puedan entender el comportamiento de cada individuo dentro de la empresa.

Los estatutos internos

Los reglamentos internos que la empresa debe de tener tiene que ser muy claros y preciso los cuales nos ayudan a mejorar la calidad del personal y así poder seguir adelante con dicha empresa.

Dentro de la empresa debe de tener reglas para cada uno de los empleados los cuales deben de ser acatados por los mismos dentro de la empresa. Los reglamentos de la empresa son los siguientes:

- Los empleados deben de recibir todas sus remuneraciones y salarios al día y que hayan ningún inconveniente.
- Los trabajadores deben de tener sus reconocimientos dentro de la empresa por sus labores.
- No debemos de meterle presión a cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa para no tener inconvenientes con los mismos.

Aquí podemos ver los puntos principales del departamento de recurso humano que tiene una empresa:

- Cargo. Contratación de personas experimentadas en diferentes áreas para que ocupen los cargos necesarios dentro de la empresa.
- Estudios del personal para ver cómo están capacitados. Deben de tener una buena formación para que puedan ser parte de empresa y que puedan brindar un buen servicio a los clientes de la misma.
- El estudio de cada empleado que va elaborar dentro de la empresa. Tiene que haber una relación muy buena para poder llegar al éxito de una empresa.
- Bonos y obligaciones de la empresa a los empleados. Estos son sueldos extras que la empresa le da a sus empleados por ventas o por cualquier otra situación.

En Ecuador la política empleada en materia de salarios se basa en los siguientes criterios de aplicación:

- La política apropiada es un salario justo por el trabajo realizado.
- Esto se basa en los convenios que tiene la empresa con sus empleados los cuales son fijados entre dueño y empleado.
- Según los reglamentos de la empresa son internos para que cada trabajador las cumpla y así pueda trabajar con responsabilidad en su área.

Las grandes empresas han surgido mucho más en los últimos tiempos es por cada una de sus políticas internas que tienen para así poder servir mejor a sus clientes y puedan seguir adelante con dicha empresa.

Negociación y estimación

La contratación y evaluación es el área que se encarga de ver el personal que contrata para su labor en la empresa y así poder evaluarlos que tanto están llenos de conocimientos y así poder tener una buen personal de talento humano.

En esta parte la empresa se encarga de revisar minuciosamente cada una de las carpetas de los empleados para así poder evaluarlos y poderlos enviar a cada una de sus áreas respectiva dentro de dicha empresa para que así pueda surgir la empresa y tenga muchos más ingresos.

Los principales objetivos de la entrevista son los siguientes que se da a conocer:

- Recopilar suficiente información y poder hacer un buen informe.
- Desarrollar medidas que deben de tomar los empleados en una entrevista.
- Solventar información a los diferentes departamentos para su mejor desempeño.

Para la contratación del nuevo personal deben de hacerles varias pruebas para ver cómo están preparados para poder laborar dentro de la misma la cual es muy importante para no tener inconvenientes a futuro.

Cuando hay una buena selección del personal que va a laborar en la empresa debe de utilizar este razonamiento, la evaluación del personal se puede acoplar a otros aspectos de la gestión de los recursos humanos, como:

- Revisión y actualización de salarios.
- Guía y recolección para corregir las deficiencias.
- Preparación y cambio del puesto de trabajo a los trabajadores de la empresa.
- Lista de reglamentos internos dentro de la empresa.

Estas son etapas para dar asesoramiento al personal de la empresa:

- Hacer un informe escrito al supervisor.
- Defender este informe con el trabajador.
- Facilitar que el empleado de nuevas ideas sobre su labor.
- Mostar las inquietudes que lleva el empleado a la empresa.

Alineación

El objetivo de la formación preliminar es ayudar a los nuevos empleados que se incorporen a la empresa para que se formen e integren en la misma desde el primer día.

También tienen que acoplarse al resto del personal para así poder trabajar en conjunto y no tener problemas dentro de la misma con el resto del personal.

De esta formación a los empleados es que cada uno tiene que tener su visión dentro de la empresa la cual ayuda mucho para poder trabajar mucho mejor en equipo.

El entrenamiento del empleado se divide en dos partes que son:

- Un método de entretenimiento que es para que se adapte al trabajo dentro de la empresa.
- Realizar labores dentro del departamento asignado a laborar dentro de la empresa.

En el éxito o en el fracaso siempre van a ver buenas noticias porque de eso se va aprendiendo más en la vida y poder seguir adelante con dicha empresa.

También en este ámbito tienen que haber muchos casos de organizaciones dentro de cada equipo de trabajo el cual pueda cumplir correctamente su función dentro de la empresa para así no poder despedir a ningún empleado de dicha empresa.

Los amoríos laborales y salariales

Las relaciones laborales y los salarios tienen que estar acorde con el contrato firmado antes entrar a laborar en el cual se detallan todas las cláusulas que va a cumplir dicho empleado dentro de la empresa.

También estas empresas son las que con sus labores diarias dan un mejor servicio a sus clientes para que ellos puedan seguir sirviéndose de la empresa y así poder tener mucho más capital para poder pagar los salarios a sus empleados.

Normalmente estos salarios van de acuerdo a como cada gobierno de cada país ponga la tarifa básica del salario para cada trabajador de las empresa las cuales se rigen a dicha ley para poder pagar un salario justo.

Y finalmente también tiene que ver con las horas laborales que se debe de trabajar diariamente para poder cobrar el sueldo que el gobiernos pone para pagar a los empleados ya sean de empresas públicas o privadas que se rigen a la ley de cada país.

El empleado mediante estas leyes puede gozar de su sueldo laboral para así poder seguir adelante con su trabajo en dicha empresa.

CAPÍTULO XXXVI: DIFERENTES ESPACIOS FUNCIONALES

Contenido:

Es este capítulo en el que vamos a estudiar son otras áreas funcionales de la empresa que requieren una Dirección Especializada como son los departamentos dentro de la misma que son: Técnico, Investigación y Desarrollo, Planificación Corporativa y otras áreas de gestión.

Introducción:

El departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) es la clave del futuro de la empresa. Un equipo compuesto por los I+D+I “si es ineficaz” este equipo no nos podrá ser útil dentro de la empresa.

De esta actividad surgen dos problemas específicos para la Gerencia:

- Los resultados de dicha investigación difícilmente pueden tal vez ser pronosticados y que la empresa puede realizar cuantiosas inversiones en un proyecto de investigación solo para encontrar que no existe ninguna otra aplicación comercial efectiva dentro del mercado.
- Los costes de I+D+I pueden ser mayores y por lo tanto fuera de nuestro alcance de las posibilidades que tiene la empresa.

Las pymes son las que tratan de resolver este problema perteneciendo a nuestras asociaciones de investigación creadas para este proceso empresarial. Las grandes empresas disponen de su propia asociación que estudian a los proyectos específicos de I+D en varias áreas específicas que son de interés altamente amplios y que dichos resultados son puestos a disposición de todos los miembros que componen la empresa o industria.

Quizás nuestra empresa necesitara de disponer un departamento de I+D más que algún departamento aparte, y que esté compuesto por personas especializadas en estas tareas. Estas personas especializadas son preparadas como técnicos y ellos mismos pueden plantear varios problemas porque ellos no tienen todas las habilidades y el entrenamiento necesario en la gestión empresarial.

Además estas personas especializadas como técnicos suelen tener personalidades muy especializadas y no se adaptan con facilidad a los aspectos usuales de la comunicación y las relaciones humanas entre los clientes de la empresa o industria.

El desempeño del departamento técnico

El rol que presenta el departamento técnico es ver todos los casos que tiene la empresa dentro y poderlos solucionarlos, a un corto plazo para poder seguir con las actividades dentro de la mismas. Sin tener problemas a futuro y poder seguir surgiendo mucho más en lo laboral.

Los desarrollos técnicos son los que se concentran en los siguientes puntos:

- Productos
- Materiales
- Componentes
- Procesos productivos
- Equipos de producción

Muchas empresas consideran que los productos son el factor crítico de la misma, pero todo depende de la industria y su mercado que tenga como su objetivo final.

El principal problema es la falta de comunicación que entre los departamentos de I+D+I y la Dirección de Marketing dentro de la misma. Y esto se debe principalmente a los cambios de personalidad y la

actitud prepotente que tienen algunos especialistas en dar a conocer sus opiniones técnicas por encima de cualquier otro miembro dentro del grupo.

Períodos en la investigación y desarrollo

La Dirección Técnica puede ser dividida en:

- La función básica de investigación.
- El armado de las investigaciones mediante varios prototipos.
- Diferentes modificaciones del prototipo de las investigaciones.

Según el tipo de investigaciones se divide en:

- 1) **Exploración completa.** Estas investigaciones nos proporcionan un gran potencial comercial o práctico, y por otro lado la industria privada es la que mantiene una relación bastante estrecha entre los trabajos científicos y técnicos dentro de la empresa.
- 2) **Excursión estudiada.** Esta se encarga del área de interés para el mundo comercial y se realizan en grandes empresas por Universidades especializadas en la rama de la investigación. En esta etapa preliminar es muy difícil de controlar los egresos de la investigación. Tanto que la investigación integral se aplican en los presupuestos de sueldos dentro de la empresa. En el Tema 16 hemos visto que el Comité de Gestión es un mecanismo de coordinación para la comunicación entre departamentos y que tienen la facultad para tomar varias decisiones sobre la planificación de los productos y los servicios de la empresa.

El proceso de la organización colectiva

La proyección de las innovaciones es un elemento principal en el proceso de la planificación corporativa. Si una empresa no tiene alguna idea clara de su estrategia de marketing o publicidad, será muy difícil que pueda hacer planes corporativos realistas en la empresa para que ella surja con mucho más eficiencia y eficacia.

La planificación corporativa es la encargada de evaluar las oportunidades e identificar en que campos futuros se moverá la empresa. Un estudio o auditoria del mercado específico de ésta área y de la presencia de sus productos frente a los de nuestros competidores, será una nueva solución al problema de la empresa que tiene que evaluar para poder surgir la empresa.

Esta actividad es la que forma parte de una planificación a largo plazo en donde el departamento de la Dirección Técnica juega un papel clave. La empresa depende de sus habilidades y experiencias para poder formular un plan corporativo que comprenda la fabricación de los nuevos productos que tienen que hacer la competencia de la empresa contraria y poder conseguir muchos más ingresos que egresos.

El Director Técnico es el encargado de estudiar detenidamente los ciclos de vida de los productos ya en existencia ya que el diseño y lanzamiento de otros nuevos productos deben de estar vinculados a la actividad total de la empresa. Este cambio puede colapsar con todos los recursos financieros de la empresa o crear nuevos problemas de calidad o demoras de entrega lo que se supondría una deficiencia del nuevo producto porque este crecería de forma irregular y sin posibilidades de éxito.

Diferentes espacios especializados de la gestión

En este tema nos hemos de ocupar de las necesidades y problemas de los departamentos de I+D+I, pero también debemos considerar otros departamentos con necesidades especiales, como: Compras y Proceso de Datos.

Existen varios departamentos, pero estos están integrados dentro de otros más grandes, como:

Expedición, que forma parte de la Distribución de un producto, y que a su vez pertenece al de Marketing dentro de la empresa.

El Departamento de Compras es el encargado de realizar a las compras o adquisidores dentro de la empresa la cual le ayuda a ver los mejores productos que están en el mercado y poder dar una mejor novedad a los clientes y poder obtener muchos más ingresos a la misma.

El Departamento de Proceso de Datos es el encargado de los procesos dentro de la empresa la cual nos ayuda a poder ver cómo estamos surgiendo la empresa con satisfacción y también poder ver como los datos que tenemos como referencia de la empresa nos ayudara a seguir con nuestros procesos si están bien legibles o tenemos que realizar algún cambio interno dentro de los procesos.

Unidad 10: Dirección, Investigación y Misión

CAPÍTULO XXXVII: ROL Y OCUPACIÓN DE LA OFICINA

Contenido:

En el presente capítulo se estudia el rol que tiene la oficina como espacio físico de la organización. El orden y pulcritud de la oficina es de gran importancia, ya que esto propicia alcanzar la eficiencia en la empresa.

Introducción:

La oficina es el espacio físico en donde se encuentran alojados los servicios de información, administración, planificación y comunicación en los cuales la Dirección de la empresa realiza sus funciones orientadas a lograr sus objetivos y promover los negocios.

La principal función que desempeña una oficina es la de proporcionar servicios de alojamiento a toda la organización, pero principalmente a la Gerencia. En ella se desenvuelven los distintos departamentos que pertenecen a las áreas de:

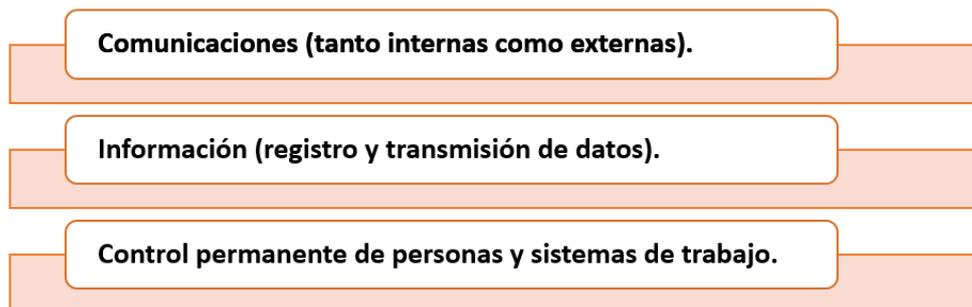


Figura 7. Áreas de Gerencia.

Fuente: elaboración propia.

La oficina se considera como “una sede de negocio y de información”.

La información llega al Centro, se procesa y en seguida es guardada o es enviada nuevamente, a los grupos interesados en esa información, de forma abreviada o extendida.

La Organización específica de la oficina

La oficina es la plataforma operacional para el tratamiento de la información y observación indeleble de la empresa en el que se realizan habitualmente las numerosas actividades comerciales de negocio y se hallan los servicios de contabilidad. **Concluyentemente la oficina es la razón de ser de la subsistencia de cualquier compañía.**

La plataforma vital de la empresa está constituida por los sistemas de registro de los procesos de información, donde todos los trabajadores saben dónde localizar los diferentes informes sobre el progreso económico de la misma y los distintos datos que pretendan incluir como nueva información.

Los procedimientos y niveles de los circuitos de documentos deben ser simples y no complejos, con un orden establecido y que admitan la presencia de cualquier irregularidad, en este sentido. La oficina es el lugar concreto donde son archivados los informes, correspondencia, etc. que manifiestan los movimientos financieros, comerciales, industriales, etc.

Los costes estructurales de la oficina

Es necesario actualizar periódicamente los registros de mantenimiento, debido a que los gastos generales son elevados.

En la Oficina los costes más característicos son los pertenecientes a:

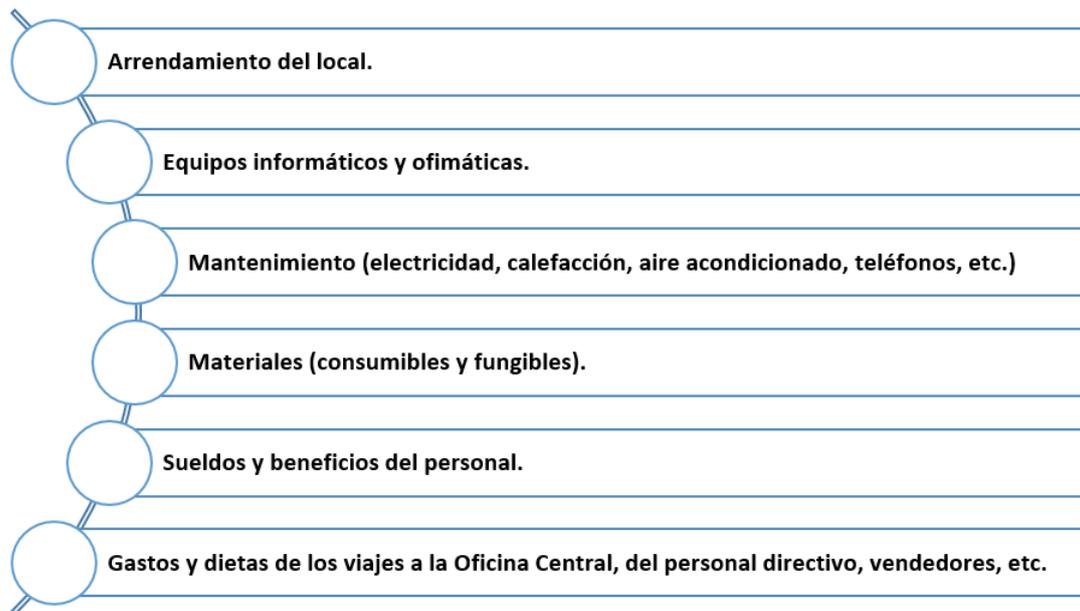


Figura 8. Costes de Oficina.
Fuente: elaboración propia.

El desarrollo tecnológico de los mecanismos y dispositivos asciende avivadamente y facilita extraordinariamente el progreso de las labores de administración, mediante procesadores de textos, hojas de cálculo, y los equipos informáticos cada día más sofisticados y prácticos. Si la compañía concentra los elementos propicios a sus insuficiencias, aunque estos presuman una gran inversión, los costos referentes al personal administrativo y demás gastos habituales se verán reducidos.

Cuando las oficinas incorporan una red tecnológica para optimizar la eficiencia de su recurso humano se producen buenos resultados. Consta la predisposición progresiva hacia la oficina centralizada a la que es posible relacionar otras oficinas limítrofes virtuales a través de la adaptación sistémica de la red telefónica.

Los costos de estas consumaciones son significativas pero comprimimos el costo al no tener un grande número de trabajadores empleados, como también el lugar físico de oficina necesario para las componentes de negocio descentralizadas.

Con el fin de reducir aún más los gastos de gestión administrativa y comercial se presenta la predisposición de muchas empresas de desplazar los trabajos de algunos empleados hacia la oficina en casa. Algunos ejecutivos y directivos ya no precisan ir a la oficina ordinariamente ya que pueden vincularse a la misma a través de un ordenador o portátil interconectado a la oficina central de la compañía, inclusive el uso de teléfonos inteligentes en la actualidad facilita importantemente las comunicaciones laborales, debido a la gran funcionalidad que tienen.

Estas pericias están perturbando a la talante habitual por parte de los ejecutivos con respecto a los trabajos oficinescos que efectuaban precedentemente en la oficina apoyada por la oficinista (secretaria o personal administrativo) o personal administrativo. Algunos ejecutivos, sobre todo de concepciones anteriores creen que se descubren desalojados fuera de la red de comunicaciones, que todo se fundamenta cada día más en las nuevas tecnologías.

La generalidad de ellos es consciente que requieren formarse apresuradamente a manipular estas herramientas de gestión puestos a su disposición.

El arrendamiento de los locales, los costos de mantenimiento de los mismos, los traslados, etc. conseguirán reducirse al concebir la oficina como una red tecnológica. El costo de los aparatos es considerablemente mayor, como decíamos anteriormente, pero están apropiadamente nivelados por la eficiencia y celeridad del servicio alcanzado.

Finalmente y a partir de la reflexión de la disminución de costos, los empresarios están revelando que con las nuevas aplicaciones tecnológicas, sobre todo la informática de gestión, es muy factible y oportuno inspeccionar el trabajo de los diferentes operantes y al mismo tiempo conservar un registro de todas las avenencias. El trabajo en éste área está entrando en una nueva etapa en términos de eficiencia y rendimiento.

Los procedimientos administrativos

Las líneas de comunicación dentro de la empresa, así como las comunicaciones entre ésta y su entorno económico o mercado, están en manos de la adecuada transmisión de la información entre los segmentos implicados. Se necesitan métodos apropiados para certificar que los diferentes departamentos funcionales consigan sus objetivos. Los sistemas de ofimática e informáticos están perfilados a contribuir con un gran número de procedimientos sistematizados.

Los compendios de una atenta gestión empresarial han sido llevados a cabo durante muchos años, todo ello cimentado en la práctica y la experiencia de los gerentes. No obstante, al cambiar las peticiones prácticas de una organización comercial, por ejemplo, también los sistemas de vigilancia deben obedecer a la nueva situación.

En la actualidad hay ciertos miramientos básicos que deben ser determinadas antes de realizar o inspeccionar las operaciones administrativas:

- El propósito de la oficina limítrofe y el papel que figura dentro de la organización general.
- Las interacciones con otras componentes de negocio y con el mercado objetivo.
- La naturaleza y la vigencia de los sistemas disponibles para la gestión administrativa.
- Los procedimientos empleados: cómo están diseñados y por quien.
- Los métodos empleados y los equipos implantados.
- La planificación y control de los trabajos para verificar los resultados alcanzados (cantidad y calidad).

El objetivo de éste análisis funcional debe ser conocido y entendido por todo el personal afectado. Una consideración minuciosa de las diligencias de la oficina puede ser percibida por los empleados como una amenaza en su futuro, si no se manifiestan los beneficios que contribuirán al conjunto y se hace todo el esfuerzo para conseguir su colaboración.

Antes de examinar los procedimientos existentes deberemos especificar claramente el propósito que se procuró en el establecimiento inicial y explicar que la nueva implantación puede ser lograda perturbando los arcaicos procedimientos.

La definición del propósito de la exploración, es decir, lo que se intenta conseguir, es la fracción más substancial y a lo mejor la más dificultosa en este análisis preliminar. No obstante, es un movimiento primordial si la solución que va a ser instaurada es mejor y más práctica en costos que la antepuesta.

Ocasionalmente esta definición de propósitos es mal interpretada en el enfoque: deberemos estudiar el fin--el propósito-- que proyectamos conseguir antes que el método. Una vez que el nuevo procedimiento ha sido determinado, la selección del método y las diligencias que median pueden iniciarse sin dificultades.

Los procedimientos deben ser diseñados metódicamente para aseverar que todos los objetivos concretos en dicho procedimiento son cumplidos. El uso correcto e imaginativo de los recursos utilizables de los procedimientos y métodos aplicados, brindarán sin duda un servicio preferente a la empresa y a sus gerentes funcionales.

Habiendo determinado los procedimientos precedentes, se deben registrar adecuadamente con formalidad, además de los movimientos reconocidos para afirmar que están coordinan perfectamente con el procedimiento sistematizado. Estos formarán parte del manual de calidad de la gestión funcional oculta de la empresa. Un proceso sistemático públicamente definido, aprobado y subsiguientemente establecido, nos aportará continuamente consecuencias óptimas en nuestra gestión.

CAPÍTULO XXXVIII: PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE OFICINAS

Contenido:

Este capítulo es una ampliación de lo tratado en el contenido anterior, e incluye el diseño y la organización física de las oficinas en relación a los empleados que trabajan en ella. Identifica los elementos de su diseño e instruye en la forma de utilizar muebles y equipos, tanto ofimáticos como informáticos.

Introducción:

El diseño y distribución de la oficina acatará esencialmente la naturaleza y funciones concretas de la misma. Si bien son afines las oficinas de producción y de personal, no cabe duda que consta una gran incompatibilidad en las responsabilidades asignadas a los empleados de cada una de ellas y por ello la ubicación de los puestos de trabajo y los elementos que lo configuran.

La gran mayoría de las empresas cuentan con una oficina central encargada de ser la sede principal en donde se realizan las principales actividades que tienen que ver con la empresa. A cargo de mencionada oficina central se encuentra el Director General, quien se caracteriza por ser una con bastante experiencia y competente, con la capacidad de orientar a los diferentes circunscripciones sobre los procedimientos habituales de la gestión. Estas oficinas, habitualmente, disponen de un sistema centralizado que da cabida a varios servicios comunes: recepción, correo, centralita, seguridad y otros servicios.

Los archivos centrales guardan todos los documentos, tanto físicos como informatizados y están al alcance de todos los miembros de la empresa y además cuenta con archivos individuales por departamentos.

Obedeciendo a su tamaño, algunas empresas disponen de un departamento especial para temas jurídicos llamado Asesoría Jurídica, que se encarga de redactar los documentos legales; tales como, contratos, garantías, recuperación de créditos impagados y otros problemas legales que puedan surgir y referidos a contenciosos laborales, accidentes, patentes, seguros, etc.

Los principales departamentos

- **PRODUCCIÓN**

Es el centro de las actividades productivas de la empresa y usualmente se le denomina la fábrica. Este departamento emplea las inventivas más vigorosas en la producción. Siempre es necesario prever los costes y elaborar el plan de contingencia antes de iniciar el proceso de fabricación.

En el departamento de producción laboran los supervisores, quienes realizan un rastreo de los materiales demandados y demás mecanismos para garantizar su disponibilidad pertinentemente en la línea de producción.

- **CONTABILIDAD**

Este departamento es el encargado de realizar un seguimiento en los costes que genera la actividad comercial de la empresa así como los gastos que se producen en la misma. Registra todas las adquisiciones que se dan en la empresa. Se encarga de realizar el análisis acerca de si la inversión se está realizando correctamente. El pago de salarios y beneficios sociales al personal que labora en la empresa es una de las actividades que más se puede presencia en este departamento. La contabilidad de costes controla los presupuestos de producción, ya sea directos como indirectos, y avala a través de cálculo y control perenne cualquier desvío de los costes, para certificar que los precios de venta nos producen los beneficios esperados.

- **PERSONAL**

Inspecciona cualquiera de las cuestiones referidas al recurso humano de la empresa. Sus funciones consisten en la selección y contratación del personal, instaurar cursos de preparación a los múltiples niveles y acomodar reuniones de trabajo, charlas o seminarios para los directores o para implantar nuevos procedimientos de trabajo. También se encarga de los expedientes personales, de considerar postulantes para su promoción y escribe informes sobre pautas operativas para directores de departamento y supervisores. Recolecta las quejas de los empleados, se ocupa de los expedientes disciplinarios y de despido, prepara informes atestados para el personal que abandona la empresa y se ocupa, por último, del bienestar social de los empleados, sin excepción.

- **COMPRAS**

Este departamento es comprometido de realizar las adquisiciones de las materias primas y de la maquinaria y utensilios requeridos en el proceso de producción. Otra de sus funciones es comprar los equipos y material de oficina. Al recibir los abastecimientos el Director de Compras ratificará las facturas de los distintos proveedores y las enviará al departamento de Contabilidad para su liquidación.

- **EXPEDICIÓN**

Realiza la distribución de la producción con el fin de llegar hasta los clientes o consumidores finales, utilizando los diferentes medios que según las políticas de la empresa sea posible realizar. El gerente de transporte será el responsable de la selección del medio de transporte más fehaciente y económico para la consignación de las mercancías y estará al pendiente de las tarifas vigentes de los fletes. Algunas empresas disponen de su propia flota de vehículos los cuales operan bajo la inspección del mencionado gerente.

El diseño y ubicación de las distintas secciones

Para trabajar eficientemente, es fundamental que el diseño de la oficina sea correcto, que el mobiliario sea funcional, que haya luz, calefacción y ventilación suficiente, en función de la capacidad volumétrica del espacio disponible.

La disposición de los departamentos y su proporción con los demás es un tema a tener en cuenta y deben ser considerados los siguientes factores:

- Los departamentos que están vinculados entre sí, deben estar uno cerca del otro. Por citar, Caja y Contabilidad.
- Las secciones de profuso tráfico deben estar adyacente de la recepción.
- Los servicios de mensajería, copiadora, y demás corresponden estar situados tomando en consideración la cercanía de montacargas, ascensores o escaleras.
- Las salas de juntas deberán ser aisladas con paneles a prueba de ruido.
- La maquinaria pesada se instalará a nivel de calle en los pisos de planta baja.
- Los cubículos de trabajo deben estar distribuidos pensando en una ampliación futura.
- Los cubículos de Dirección se ubicarán en áreas limitadas al público.
- Los servicios y vestuarios dispondrán de un fácil acceso para el personal.
- Corresponde hallarse un espacio procedente para los archivos.

Las oficinas saben ser perfiladas al modo habitual o fundamentadas en un estilo denominado espacios abiertos. El modelo de las oficinas habituales consiste en una colocación de áreas u cubículos separados para cada circunscripción o servicio. Este diseño aporta ventajas y desventajas:



Ventajas: son, luz, calefacción y ventilación individual, prestigio y privacidad y menos distracción para el personal, sobre todo directivo o para trabajos que requieran una gran concentración.



Desventajas: se necesita más espacio y aumentan los costes de decoración y mantenimiento de luz y acondicionamiento. Posiblemente se precisen más equipos y la supervisión sea más compleja. Además cada departamento o sección se convierte en una unidad independiente y por tanto será más difícil que los empleados se sientan como parte de la organización.

Figura 9. Ventajas y Desventajas.

Fuente: Elaboración propia.

Una oficina de “espacios abiertos” es una estancia grande donde se ubican diversas secciones o departamentos que trabajan juntos en vez de despachos independientes o separados, con una disposición simétrica de mesas, sillas y demás muebles. Al igual que el estilo habitual, presenta ventajas y desventajas.



Ventajas: se aprovecha correctamente el espacio útil, con una disposición flexible lo cual favorece el movimiento de los empleados. Existe una mejor supervisión y uso más racional de los equipos.



Desventajas: crea un ambiente impersonal y problemas de ruidos; es difícil acondicionarlas para que exista luz y acondicionamiento de temperatura adecuada para todos. Puede crear distracción en el trabajo debido a la presencia de visitas y otros empleados y puede acarrear problemas serios de salud por la facilidad de contagio de resfriados y gripe entre las personas que trabajan

Figura 10. Ventajas y Desventajas.

Fuente: elaboración propia.

Una oficina diseñada por un arquitecto de interiores (decorador), la versión más fidedigna, sofisticada y científicamente planteada, sería realizada por el sistema “espacio abierto”. Se realiza una reforma o para que la calefacción, iluminación, aire acondicionado, y demás recursos estén apropiadamente automatizados e inspeccionados; además una oficina espacio abierto contiene de una gama de colores esmeradamente decididos y mobiliaje afín al conjunto, donde algunos despachos individuales se incorporaran para trabajos especializados o de prestigio.

El uso de persianas que dividen los espacios, los falsos techos y los revestimientos de los suelos y paredes ayudan a reducir el ruido; la colocación de toma eléctrica, teléfonos, equipos, etc. deben estar

diseñados cuidadosamente. Aunque estas instalaciones son caras, brindan mercedes formidables en cuanto a clima y ambiente apropiado para los colaboradores.

Orden y seguridad internas

En nuestro país la salud y seguridad de todos los empleados de las empresas está protegida por la Ley de Riesgos Laborales, y tiene como propósito fundamental la mejora de las condiciones de trabajo. Esta Ley supone un instrumento necesario y eficaz para combatir el exceso de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que padece nuestro mundo laboral.

Particularmente, la seguridad en la oficina puede llevarse a cabo poniendo atención en los puntos que citamos a continuación:

1. No es apropiado abandonar en el suelo los objetos que puedan causar riesgos como: carpetas, archivadores, paquetes, etc. Los cajones de los archivos deben estar abiertos solo si se están usando y no debe estar abierto más de uno a la vez. Los ficheros deben estar situados lejos de las puertas de acceso.
2. Si hay aparadores altos se deben ubicar escaleras para alcanzarlos y no treparse en las sillas, porque pueden causar accidentes.
3. La iluminación debe ser la conveniente en cada una de las áreas de trabajo, principalmente en las escaleras y áreas donde se encuentran ubicados los equipos y maquinaria. Ubicar estratégicamente señales indicativas y carteles para la localización de las salidas de emergencia.
4. Se debe disponer de un botiquín de primeros auxilios y ubicar estratégicamente extintores de fuego, vigilando habitualmente su caducidad.

Los servicios de la oficina central

La responsabilidad de los servicios de la oficina central recae sobre el gerente especializado a pesar de estar distribuido el control entre los jefes de departamento. Este gerente especializado tendrá centralización de autoridad pero eso no quiere decir que este sea el modelo predominante en la empresa. Los demás departamentos seguirán funcionando independientemente.

Ciertas funciones administrativas serán usuales a todos los departamentos; otras serán específicos al departamento específico. Por tanto no es posible la centralización absoluta. Los servicios que no son esgrimidos frecuentemente pero que son emplazados por la gran mayoría de los departamentos son denominados servicios comunes a todos los departamentos son aquellos y se encuentran centralizados.

Los servicios centralizados tienen la ventaja de ser mantenidos a unos costes reducidos, tanto en personal como en equipos, sobre todo por la uniformidad de métodos y niveles de trabajo. La empresa, podrá utilizar sus especialistas más eficazmente y además crear condiciones de trabajo especiales.

Sin embargo, los servicios especializados pueden no ser adecuados para ciertos trabajos específicos y confidenciales. Pueden producirse demoras y existe la posibilidad de que se produzcan conflictos potenciales de prioridades por parte de los distintos departamentos que los utilizan o demandan.

CAPÍTULO XXXIX: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Contenido:

En esta sección se incluye un resumen de los diversos temas tratados a lo largo del texto. Así, el lector podrá apreciar mejor la importancia que tiene la información. Describe las funciones básicas de la información dentro de la empresa y como debe actuar la Gerencia en relación a la información que recibe y la forma de transmitirla.

Introducción:

En este capítulo tratamos la relación existente entre la información admitida y las providencias que toma la Gestión. En varias ocasiones, las decisiones son tomadas en de acuerdo con la información sobre las que se basan.

Una deficiente o inadecuada información ocasionará decisiones incorrectas. La situación opuesta, en donde se presenta demasiada información, producirá confusiones y obstaculización del proceso para la toma de decisiones. El gerente requiere información y debe repudiar aquella que sea insignificante o incomprensible.

Los problemas característicos para la selección de información incluyen las siguientes:

- Únicamente hay información parcial, lo que acarrea a tomar decisiones incorrectas.
- Demasiada información podría confundir los verdaderos puntos de referencia.
- Una información irrelevante dará lugar a confusión.
- La distorsión de la información y la pérdida de credibilidad de ésta, incita incertidumbre.
- Fuente de información con errores en la iniciación de la misma.

Para resolver estos problemas, es trascendente que la empresa desarrolle un sistema práctico para la elección y dirección de la información.

Sistemas para administrar la información

En los momentos actuales se están logrando grandes avances en el control de la gestión empresarial, basándose en la aplicación de técnicas modernas de dirección que aportan más control a la empresa y eficiencia. Estas técnicas de gestión dependen enteramente de la disponibilidad de información acerca de las actividades de la empresa, como: producción, ventas, finanzas, servicios, etc.

Uno de los aspectos fundamentales es la información; pero para que esta sea efectiva, primero debe ser recopilada, procesada e interpretada en tiempo record.

Los requisitos en relación a la información de la Gestión, pueden enumerarse de la forma siguiente:

1. Los directores ejecutivos determinan la planificación de la empresa.
2. Los directores de venta y los comerciales necesitan información al día sobre la evolución de las ventas, promociones, tendencias del mercado, nuevos competidores, etc.
3. El departamento de producción necesita conocer cómo se controlan las materias primas, reposiciones, previsiones y programas de entregas.

En la actualidad la información recibe un tratamiento informática aunque no necesariamente debe ser así. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha beneficiado gigantemente la ocupación de sistemas de información muy desarrollados lo que permite a los responsables de la gestión disponer de su propia terminal a la cual acceder en busca de la información que precise, siempre y cuando cuente con los permisos de seguridad para entrar en el sistema.

Sistemas de información para la gerencia

La constante evolución que tiene la empresa, como ente dinámico que es, para ser armoniosa precisa de un conocimiento y control permanente de la misma. La falta de recursos, de tiempo o la continua presión a la que está sometido la Gerencia, hacen que la mayoría de los responsables de la gestión, los empresarios en definitiva, no controlen su empresa o lo que es peor, no la conozcan.

El gerente debe permanentemente tomar decisiones ¿cómo serán éstas si no dispone de información para hacerlo?, casi siempre basada en su intuición. ¿Cuántas veces no hemos equivocado al tomar una decisión por no tener información para decidir?

Los sistemas de información no deben ser complejos y deben disponer de ciertas características para que puedan funcionar adecuadamente.

La información debe recibirse a tiempo para ser incluida en el sistema y de esta forma tendrá auténtico valor. Los sistemas de información a través de la informática requieren personal cualificado que mantenga al día la información procesada. Un sistema de procesamiento de datos que no esté actualizado carece de valor y en algunos casos puede causar muchos problemas.

La información debe estar disponible a todos aquellos que la necesiten. En un sistema tradicional, este servicio obliga que la información se centralice en un área específica. Con un sistema informatizado el personal de la empresa tiene acceso a la información a través de un terminal. Si las necesidades de trabajo lo requieren, la empresa incorporará suficientes terminales y de esta forma disminuir los tiempos de espera para acceder a la información.

Debe existir un manual de instrucciones para estipular el riesgo de la pérdida de información y retrasos en los procesamientos de la misma. Esta ordenación dependerá de la política de comunicación interna de la empresa; si existe una política de libre comunicación, la información será accesible a todos los colaboradores.

Sin embargo muchas empresas disponen de un sistema al que solo pueden acceder la gerencia y los ejecutivos. Con un sistema informatizado esto se logra fácilmente mediante la utilización de claves o códigos de acceso exclusivo.

Si la información procede de la misma empresa debe ser procesada de la misma forma. Acaece algunas veces que los gerentes no proveen la información que poseen a su disposición de forma inmediata, mientras que la que se recibe del exterior se procesa y registra rápidamente.

CAPÍTULO XL: SERVICIOS DISPONIBLES PARA LA GERENCIA

Contenido:

En este último capítulo se estudian los diferentes instrumentos de gestión que están al alcance de la Gerencia como: El Estudio del Trabajo, Organización y Métodos, La Investigación Operativa, los Servicios de Consultoría Interna y Externa (Outsourcing, Interim Management), entre otros.

Introducción:

Los “**servicios gerenciales**” consiguen considerarse a manera de las ocupaciones básicas que ejecuta el gerente para optimar la operatividad de la empresa a través de la organización, dirección y control de la misma. Esto encierra el cómputo y vigilancia inquebrantable de los compendios patrimoniales, el adelantamiento de las sistemáticas de gestión y la ajuste de los métodos y programaciones de negocio.

Son varias las áreas de servicio de gerencia:

- Estudio del trabajo
- Organización y Métodos (O&M)
- Investigación operativa (IO)
- Proceso de datos y control de la gestión.

Estos servicios engloban las diferentes funciones de la Dirección definidas en las áreas de **organización, planificación y control**. En el actual capítulo inspeccionamos los contenidos elementales de estas tres áreas utilitarias de la Gerencia.

Podemos comparar de alguna las funciones de la Gerencia con las de otras unidades de la empresa, como por paradigma el Dpto. de Personal o de RR.HH, estudiado en temas anteriores. Varios especialistas se agrupan en un staff centralizado y prestan servicios de asesoramiento y asistencia en la gestión a los múltiples responsables para apoyarles en sus ocupaciones.

Estudio del trabajo

El Estudio del Trabajo conseguimos describirlo como el análisis de las tareas que se realizan en la empresa con el fin de valorar de cada una de ellas, lo siguiente:

1. Qué debe hacerse exactamente.
2. Cuáles son las condiciones idóneas para llevar a cabo el trabajo.
3. La magnitud de la tarea para evaluar su retribución.

El estudio del trabajo es un proceso complicado donde intermedian varias etapas:

- a) Revisión del puesto de trabajo.
- b) Análisis de su relación con otros.
- c) Valoración de sus contenidos.
- d) Tiempo que tarda en realizarse.
- e) Determinar la forma más eficiente para su realización.
- f) Obtención del mayor rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Este aspecto de la gestión causó muchos problemas en el pasado porque la Gerencia debía analizar a los representantes gremiales antes de realizar cualquier estudio.

Hoy, en la generalidad de las empresas existen verdaderos especialistas en materia profesional que ejecutan estos estudios, conocen perfectamente todos los aspectos de su profesión y asumen un extenso discernimiento del espectro profesional.

Organización y método

La Organización y el Método (O&M) es la acción sistemática orientada hacia los problemas y procesos organizativos. La meta es la eficiencia máxima a todos los niveles de la organización.

Al igual que los restantes talentos de los servicios de gerencia, los expertos en O&M tienen la función de asesorar pero no tienen ninguna autoridad funcional. Utilizan técnicas similares a las funciones desempeñadas en los estudios de trabajo y se relacionan con tareas del equipo directivo y temas administrativos, preferentemente.

Tanto el estudio del trabajo como O&M, tienen como objetivo:

- Examen e investigación permanente de la organización.
- Búsqueda de datos para diseñar e implementar nuevos métodos para mejorar los niveles de productividad.

O&M se considera principalmente como la metodología para mejorar las prácticas de dirección en los sistemas económicos de la empresa privada, pública o mixta; y a fomentar los recursos humanos del colectivo mediante el perfeccionamiento de las técnicas de gestión y así rentabilizar los recursos de la empresa.

Investigación operativa

La investigación operativa (IO) podemos definirla como el método científico para analizar y resolver problemas prácticos de la Dirección. Este concepto hace especial hincapié en los aspectos cualitativos de la investigación operativa para evaluar y analizar la información necesaria para transferir conocimientos y experiencias eficaces a los responsables de la gestión empresarial.

Las técnicas IO intentan encontrar una relación entre los distintos problemas estructurales, entre los que destacamos:

- **Los problemas de prioridades:** en relación a las demandas, el tiempo que se tarda en satisfacerla y los efectos derivados de las demoras o esperas.
- **Los problemas de alternativas:** tratando de encontrar el mejor camino cuando se tienen varias posibilidades.
- **Los problemas de I+D+i:** la decisión a tomar cuando se disponen de varios recursos para asignar a una investigación o innovación.
- **Los problemas secuenciales:** para minimizar los costes asociados en el proceso productivo.

Unos asesores definen la investigación operativa como “la ciencia de los negocios” ya que usa modelos matemáticos y procedimientos inexorables y determinados para remediar los inconvenientes de la gestión empresarial.

Se trata de una diligencia experta y los expertos que ejecutan labores de IO son licenciados universitarios o de estudio post-grado (MBA).

Los servicios de consultoría interna

Los lanzamientos para establecer un servicio de consultoría interna, son parecidos a aquellos acostumbrados cuando frecuentábamos la centralización. Las diligencias de las expertas que median en las diferentes disciplinas están diseñadas para advertir aprietos o fingimiento de ocupaciones.

El compromiso de estos consejeros principia al brotar cualquier situación calificada como inconveniente y susceptible de perfeccionamiento y acaba—idealmente--, en una situación en que se ha derivado un cambio que compone una prosperidad.

Este distrito que pende derechamente de la dirección general de la empresa tiene fijado un presupuesto de costo y son imputados a cada uno de los distritos de la empresa en cargo de la ayuda facilitada. En la habilidad es un mecanismo de expertos autónomos que actúa como asesores o funcionarios íntimos para el uso especial de la adecuada empresa.

Los directores de departamento o gerentes de línea a veces se sienten inseguros con la presencia y prontitud de estos especialistas y quedan al descubierto a las críticas y/u observaciones porque examinan su departamento y su propio trabajo. Es muy importante que la Dirección General apoye y anime a estos responsables de área para que se dejen aconsejar y manejen los servicios de consultoría interna.

Estos servicios pueden encuadrarse en cuatro grupos:

Análisis funcional: que se preocupa del estudio del trabajo, organización y métodos y de la investigación operativa.

Activación: con la implantación de nuevas técnicas de gestión a todos los niveles de la organización.

Prospectiva: realización de previsiones a largo plazo y planificación corporativa.

Desarrollo: operaciones por hacer de la empresa y sobre los mercados donde operará en un futuro.

Consultoría externa

Cuantiosas empresas pequeñas y medianas no pueden consentir el consumo excesivo de un departamento de servicios de consultoría propio y contratan transitoriamente la actuación de estos trabajos a empresas o competitivas externas, definido con el término anglosajón “**out sourcing**”, es decir la **externalización de los servicios**.

La consultoría externa es una prestación independiente y se caracteriza por la imparcialidad de los especialistas, que es un rango fundamental de su papel. Pero esta independencia simboliza al mismo tiempo una relación muy compleja con las empresas-clientes y con las personas que trabajan en ellas; en contraste puede, gracias a su independencia, ser ecuánime en situaciones en que ninguna persona que trabaje en la empresa podría serlo.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas; sería un error suponer que una vez contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La Consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales, pero factibles.

Las cualidades de un consultor son: creatividad, observación, análisis, síntesis y decisión.

¿Por qué se emplean consultores?

- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.
- Para que presten ayuda intensiva de forma transitoria.
- Para que den a la Dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.
- Para una formación adecuada a su cuadro de colaboradores y/o mandos intermedios.

Las etapas básicas de la tarea operativa del consultor son:



Figura 11. Etapas básicas de la tarea Operativa.
Fuente: elaboración propia.

La gama de dificultades cuya solución se encomienda a consultores es sumamente extensa. Desde el punto de vista de la particularidad o nivel de la situación, la Dirección puede pedir al consultor:

- a) Que corrija una situación que se ha deteriorado (corrección).
- b) Que mejore la situación (perfeccionamiento).
- c) Que diseñe una situación totalmente nueva (creación)

Generalmente los consultores de empresa no siempre están competentes para resolver problemas de orden tecnológico, como por ejemplo programar un ordenador. Esta colaboración puede facilitar la idéntica componente de consultoría si la empresa es magnánima o bien empresas especialistas en proyectos informáticos (Operaciones o programas de software).

El consultor, como promotor de cambio, puede adjudicarse dos funciones primordiales:

Consejero de Recursos (Analista): este tipo de asesor facilita averiguación y servicios, encargando un programa de labor antepuesta, selecciona datos y trabajos internos de la empresa. El triunfo de su trabajo estriba del análisis determinado de las miserias y de la destreza del asesor para facilitar la búsqueda apropiada o suministrar el servicio que acuerde en cada caso.

Consejero de Procesos (Consultor de Gestión): en este caso, el consejero, como organizador y conferenciante del canje trata de echar un capote a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para obtener cambios efectivos.

A discrepancia del analista que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de resolver contrariedades, el consultor de gestión da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera que colectivamente con la propia organización se implantan y ejecutan las nuevas metodologías de trabajo e iniciar así el cambio.

En consecuencia, desde este momento los trabajos que se realizan son prácticos y no teóricos, ya que desde el Director, colaboradores y consultor participan en la evolución y nuevo dimensionamiento de la empresa. En la consultoría de estilo moderno las dos funciones son complementarias. Los consultores ayudan a resolver problemas a otras personas y organizaciones. Se suele decir que **un experto es alguien que sabe algo que usted ignora.**

Por consiguiente, existen dos aspectos principales en toda relación de consultoría externa:

El análisis y la
solución del
problema.

La relación entre
el consultor y el
cliente.

Estos dos aspectos están interrelacionados y si la relación consultor-cliente no es debidamente entendida por ambos fragmentos, por muy bueno que sea el discernimiento técnico en que se basa la solución propuesta a determinado problema, no se llegará a resultados prácticos.

En la historia de la Consultoría se conocen millares de casos guardados que provocaron gran confusión en la organización-cliente porque las funciones complementarias del consultor y del cliente no habían sido definidas o porque las relaciones entre ambos se desfiguraron en el curso de la consultoría.

Al iniciar una tarea es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que el objeto de la figura del consultor suscita en la empresa.

La clemente destreza directiva y las bienhechoras relaciones de trabajo exigen que los personales o sus representantes tomen información completa sobre los cuestiones de utilidad para los proletarios relativos al trabajo y representaciones de la empresa y a la situación moderna y futura de la misma. Este punto es importante en muchas tareas de consultoría; tanto el consultor como su cliente deben prestar particular atención a tales tareas que, por su carácter, pueden exigir no sólo información, sino la celebración de consultas e incluso en algunos casos, negociaciones entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores (Recomendaciones de la OIT y práctica en todos los países del área comunitaria europea).

El consultor antes de aceptar la tarea, debe estar seguro de que puede solucionar la definición del problema y su puesta en marcha. A excepción de los casos más sencillos y claros, el consultor desea llegar a su propia solución acerca de la índole del problema y de las dificultades que entraña su posible solución por medio del estudio de la empresa.

La definición del consultor puede diferir de la del cliente por muchas razones. Con frecuencia los empresarios están demasiado inmersos en una situación particular o son ellos mismos quienes han creado el problema con su solución pasada, y no pueden darse cuenta de su magnitud y su alcance. Pueden ver sólo los síntomas y no el problema real o bien resistirse a admitir la existencia de ciertos aspectos del problema y preferir que el consultor los “descubra”.

El comportamiento del consultor durante todo su cometido repercute acusadamente en las relaciones de trabajo y en la ayuda que logrará obtener del cliente y de su personal. No todas las personas que trabajan en la empresa apreciarán inmediatamente la presencia de alguien que viene del exterior a demostrarles que ellos (individual o colectivamente) podrían trabajar mejor o con más rendimiento. El consultor se gana su confianza y apoyo escuchando sus argumentos, siendo paciente y modesto, demostrando su competencia sin valerse de ardiles para impresionar y trabajando con suma organización y disciplina.

Si las relaciones de trabajo son buenas y el cliente está plenamente satisfecho por los progresos logrados por el consultor, puede presentarse otro peligro: la tentación de asociar tan estrechamente al consultor a la solución de los problemas de la Dirección, que el cliente le delegue de hecho parte de su función decisoria. En tal caso, el consultor debe emplear la siguiente analogía y decirle al cliente que **la función del consultor es la de ser su fisioterapeuta, no la de sus muletas.**

Aunque la mayoría de las tareas de consultoría pueden redundar en mejoras, también las hay que por diversas razones no pueden dar ningún resultado y que, por consiguiente, significarán un gasto financiero inútil.

Por ejemplo, el cliente desea introducir un cambio que debería haberse efectuado hace tiempo y que ahora ya no puede impedir el deterioro general de la situación. O bien es posible realizar mejoras, pero a expensas de medidas tan graves para el personal que el cliente no las puede aceptar. O bien, el beneficio conseguido sería tan escaso que no justificaría los honorarios del consultor.

Si el consultor profesional descubre una situación de ésta índole al asumir una tarea, e incluso si ha empezado ya a trabajar en ella, debe informar al cliente con franqueza y sugerirle la cancelación del contrato.

Ningún consultor profesional perpetúa su tarea haciendo al cliente dependiente de su consejo. El único trabajo realmente digno del consultor es su trabajo educativo y formativo que enseña a los clientes y a su personal a llevar mejor sus asuntos por sí mismos.

La transmisión de toda la información sobre los métodos empleados y la formación del personal de la empresa, de manera que sean capaces de repetir las mismas sistematizaciones sin ayuda, **son elementos fundamentales del método profesional del consultor.**

Esto no quiere decir que cuanto mejor haya enseñado el consultor a su cliente y a su personal, menos trabajo tenga en el futuro.

Los consultores se comprometen a no desvelar ninguna información confidencial (en el contrato suscrito con el cliente existe una cláusula tipificando el alcance) sobre sus clientes y a no hacer uso alguno de esta información para obtener beneficios o ventajas. Los consultores deben resultar confiables para los clientes ya que es necesario obtener la confianza de los clientes cuando se realiza una consultoría.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Claude S. George, Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo". Edt. Prentice Hall. México, 1996.

Waterman, Robert. "Como Mantener la Excelencia". Edt. Norma. México, 1988.

Waterman, Robert y Peters Thomas "En Busca de la Excelencia" Edt. Norma. México, 1984.

Ishicawa Kaoro. "¿Qué es el Control Total de Calidad?". Edt. Norma, 8va reimpresión. México. 1990
México,2001.

Dávila Carlos de Guevara "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia, 1994.

Melinkoff, Ramón V, "La Estructura de la Organización *Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

Deán Meyer, N y Boone Mary E, "La Informática en la Gerencia, una Versión Estratégica y Productiva" Edt. Legis, Fondo Editorial.

Thomas A. Stewart. "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual" edt. Granica. Argentina, 1998.

GONZÁLEZ DOMINGUEZ, FCO. J.; GANAZA VARGAS, J. D.: Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas. Ed. Pirámide, Madrid, 2010. 658 PRI

RODRIGO ILLERA, C.: Administración y Funciones de Empresa. Ed. Sanz y Torres, Madrid, 2008.

PÁGINAS WEB:

<https://www.clubensayos.com/Negocios/Preliminares-b%C3%A1sicos/2502734.html>

<http://procesosadministrativosv.blogspot.com/2009/02/preliminares-basicos-organizacion-en.html>

Economía, Organización y Ciencias Sociales

