

ADMINISTRACIÓN

una **mirada** sobre la **gestión**
de las **organizaciones**



Mg Hernán Toniut

Índice

Índice	2
Conceptos de administración	9
Capítulo 1	9
Concepto de administración	10
Razones que justifican el estudio de la administración	10
Diferentes conceptos de administración	11
Enfoque de resultados	13
Eficacia y eficiencia	14
Administración ¿Arte o ciencia?	16
¿Cómo administramos?	16
Claves para la adaptación a los cambios	16
Resumen del capítulo	19
Evolución de las ideas	23
Capítulo 2	23
Evolución de las ideas	24
Antecedentes	24
Primera revolución industrial	25
Segunda revolución industrial	26
Administración científica	27
Principios de Taylor	28
14 principios de administración según Fayol	29
Escuela de las Relaciones Humanas	30
Burocracia de Max Weber	31
Resumen del capítulo	32
Gerentes	33
Capítulo 3	33
Administrador	34
Concepto de administrador o gerente	34
Realidades del ejecutivo	35
Ejecutivo eficaz	36
Dimensiones de la tarea de un ejecutivo	39
Los roles de los gerentes	40
Roles interpersonales- autoridad y posición que ocupan	40
Roles informativos	41
Roles de decisión	42
Funciones del administrador	43
Planificación	43
Organización	44
Dirección	44
Control	45

Habilidades gerenciales	45
Habilidades técnicas	45
Habilidades humanas	46
Habilidades conceptuales	46
Competencias	47
Conocimiento	47
Habilidades	47
Actitud	48
Disposiciones mentales del ejecutivo	48
Resumen del capítulo	50
Indicadores de gestión	55
Capítulo 4	55
Indicadores de gestión	56
Productividad	56
Factores productivos	57
Factores para la mejora de la productividad	60
Etapas para la construcción del Índice de productividad	61
Formas para mejorar la productividad	63
Satisfacción del cliente	63
Modelo de satisfacción del cliente de Fisk	64
Ventajas de la satisfacción	67
Rentabilidad	68
Resumen del capítulo	70
La organización	75
Capítulo 5	75
La organización	76
Concepto de organización	76
Características de las organizaciones	77
Tipos de organización	79
Elementos que componen las organizaciones	81
El sistema gerencial	81
Finalidad	81
Estructura formal interna	82
Recursos	82
Interacción con el ambiente	83
Fines de las organizaciones	83
Distorsión de fines	85
Resumen del capítulo	87
Conceptos de planificación	89
Capítulo 6	89
Conceptos de planificación	90
Concepto de planificación	90
Naturaleza de la planificación	92
Principios de la planificación	94

Ventajas de la planificación	95
Establece	96
Tipos de planes	96
Propósito o misión	97
Objetivos	100
Estrategia	101
Políticas	102
Procedimientos	105
Reglas	106
Programas	107
Presupuesto	108
Horizonte de planificación	109
Planes permanentes y de uso único	110
Críticas a la planificación	111
El Proceso de planificación	112
Resumen del capítulo	113
Toma de decisiones	117
Capítulo 7	117
Toma de decisiones	118
Concepto	118
Límites a la racionalidad	118
Proceso de toma de decisiones	119
Decisiones programadas y no programadas.	123
Resumen del capítulo	125
Diagnóstico de situación	127
Capítulo 8	127
Diagnóstico de situación	128
Diagnóstico de situación	128
Análisis del macro-entorno	129
Análisis del micro-entorno o sector	132
Aspectos para reflexionar	138
Diagnostico F.O.D.A	139
Proceso de elaboración	142
Formulación de las estrategias	144
Resumen del capítulo	146
Definiciones estratégicas	149
Capítulo 9	149
Definiciones estratégicas	150
Etapa 2: Definiciones estratégicas	150
Misión	150
Visión	151
Cultura organizacional	152
Etapa 3: Definición de objetivos	154
Medición de los objetivos	155

Criterio para la elaboración de los objetivos	156
Pautas para la redacción de los objetivos	157
Ejemplos	157
Etapa 4: Diseño de la estrategia	158
Concepto de la estrategia	158
Jerarquía de estrategias	159
Estrategia corporativa	160
Estrategia de crecimiento interno	160
Análisis de cartera de productos - Matriz BCG	165
La estrategia competitiva	166
Costos más bajos	167
La diferenciación	168
Etapa 5: Desarrollo de la planificación operativa	175
Resumen del capítulo	178
Organización	180
Capítulo 10	180
Organización	181
Concepto de la función organización	181
Importancia de la función organización	182
Organización Formal e Informal	183
Actividades de la función organización	185
Estructura organizacional	186
Factores que afectan la estructura organizacional	187
1 Especialización del trabajo	187
Pasos para la división del trabajo	188
2 Departamentalización	189
3 Cadena de mando	195
4 Unidad de mando	198
5 Tramo de control	198
Tramo estrecho de control	198
Tramo amplio de control	199
Centralización y descentralización	200
Organigramas	205
Funciones del organigrama	206
Puntos débiles del organigrama	206
Formas de presentación	206
Codificación	208
Resumen del capítulo	211
Administración del talento	213
Capítulo 11	213
Administración del talento humano	214
Concepto	214
Las Personas como recursos y como asociados	215
Objetivos de la gestión del talento humano	215
Proceso en la gestión de recursos humanos	216
Reclutamiento	217

Fuentes de reclutamiento	217
Herramientas del reclutamiento	220
La gestión del talento humano, como no caer en la trampa de Peters	223
Selección	224
Inducción o Socialización	226
Capacitación y desarrollo	228
Evaluación de desempeño	230
Sueldos y prestaciones	231
Resumen del capítulo	233
Motivación del talento	237
Capítulo 12	237
Motivación del talento	238
Concepto de motivación	238
Esquema general de la motivación	239
Motivadores universales del trabajo	240
Motivaciones intrínsecas y extrínsecas	241
Motivaciones intrínsecas	241
Motivaciones extrínsecas	241
Teorías sobre motivación	241
Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow	242
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	245
Teoría de la equidad de Stacy Adam	247
Teorías X e Y de Douglas McGregor	248
Patrones de motivación de David Mc Clelland	249
Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	250
Acciones concretas de motivación	251
Factores que llevan a la desmotivación	251
Resumen del capítulo	253
La conducción del talento	257
Capítulo 13	257
La conducción del talento	258
Preconcepto	258
Concepto de liderazgo	259
Componentes del liderazgo	260
¿Qué Hacen los líderes?	261
Características de los líderes	262
Modelos teóricos tradicionales	263
Teoría de los rasgos	263
Grilla gerencial de Blake & Mouton	264
Estilo basado en la autoridad	266
Liderazgo situacional	268
Liderazgo transaccional y transformacional	270
Liderazgo transaccional	270
Liderazgo transformacional	270
Resumen del capítulo	272

La comunicación	273
Capítulo 14	273
Comunicación	274
Funciones de la comunicación	274
Proceso de comunicación	275
Tipos de comunicación	276
Flujo de la comunicación en la organización	277
Estructura de la comunicación	278
Redes de la comunicación	279
Barreras y “ruidos” de la comunicación	279
Barreras semánticas	280
Barreras psicológicas	280
Barreras fisiológicas	280
Barreras físicas	280
Barreras administrativas	280
Ruidos	281
Resumen del capítulo	282
Control	283
Capítulo 15	283
Control	284
Conceptos	284
Fines	284
Tipos	285
Fases del proceso de control	286
Determinar áreas de control	286
Establecer estándares de desempeño	286
Medir el desempeño	287
Corrección de las desviaciones	288
Requisitos de un sistema de control	288
Problemas del control	288
Resumen del capítulo	290
Presupuesto	291
Capítulo 16	291
Presupuesto	292
Origen	292
Concepto	292
Las funciones gerenciales y el presupuesto	294
Objetivos	294
Características	296
Requisitos	296
Ventajas del presupuesto	298
Desventajas y limitaciones	299
Clasificación de los presupuestos	301
Presupuesto de operación o económicos	303
Presupuesto de ventas.	303

Presupuesto de operaciones _____	306
Presupuesto de producción _____	306
Presupuesto de materiales o insumos _____	307
En primer lugar, se debe estimar las necesidades de cada uno de los insumos. Luego para obtener el monto de insumos requerido, se multiplica este valor, por el precio del mismo (Lavandería del primer trimestre 171 u x \$ 1000= Total \$ 171000 _____)	
Presupuesto de mano de obra _____	308
Presupuesto de compras de mercadería _____	308
Presupuesto gastos operacionales -comerciales _____	309
Presupuesto gastos operacionales –administrativos _____	310
Presupuesto financiero _____	310
Presupuesto de caja o tesorería. _____	310
Presupuesto de capital. _____	311
Presupuesto para investigación y desarrollo. _____	312
Presupuesto incremental y base cero _____	312
Etapas de la preparación del presupuesto _____	313
Infraestructura presupuestaria _____	313
Preparación _____	313
Elaboración del presupuesto _____	315
Aprobación _____	317
Ejecución _____	317
Control _____	317
Evaluación _____	318
Estado de resultados proyectado _____	318
Elaboración de proyecciones _____	325
Resumen del capítulo _____	327
Bibliografía _____	328
Glosario _____	333

Capítulo 1

Conceptos de administración

Concepto de administración

La administración es una **disciplina** que, como tal, data de principios del siglo XX. Durante su etapa de nacimiento ha formulado sus principales postulados y, con el paso del tiempo, algunos de sus principios se reformularon y otros se desestimaron.

A tener en cuenta

La administración es una disciplina relativamente nueva, surge a fines del siglo XIX y principios del XX.

En la actualidad no existe una definición consensuada sobre el concepto de administración; sin embargo, existen algunos puntos en común que vamos a tratar de reflejar en este trabajo.

La administración se ejerce sobre una organización, ya sea pública, privada o mixta. Las decisiones que se abordan, están relacionadas con su ámbito de actuación, las necesidades de los diferentes actores y del propio ente. Al analizar una organización, debemos hacerlo a partir de la denominada teoría de la empresa.

Para Peter Drucker

“Una teoría de la empresa tiene tres partes. En primer lugar, hay supuestos sobre el entorno de la organización: la sociedad y su entorno, el mercado, el cliente y la tecnología. En segundo lugar, hay supuestos sobre la misión específica de la organización...En tercer lugar hay supuestos sobre las competencias nucleares necesarias para llevar a término la misión de la organización” (1999, p.30).

Por ende, hay un marco, donde se ejerce la administración, que lo define el entorno, el lugar donde desarrolla sus actividades la organización, hay un propósito que la empresa propone alcanzar y finalmente hay una estrategia que debe seguir para adaptarse a esa realidad y cumplir su propósito.

Razones que justifican el estudio de la administración

Podemos comenzar con la lectura formulándonos algunas preguntas: ¿Por qué debemos estudiar administración? ¿En qué tipo de organizaciones puede aplicarse?

¿Por qué hay que estudiar administración?

Jones y Georges (2010) establecieron tres razones que conducen a que en las universidades se enseñe la disciplina de la Administración. Entre ellas podemos destacar:

- **Los recursos son valiosos y escasos.** En las organizaciones las empresas no tienen *recursos* ilimitados y, a veces, no los tienen. Cuando una organización selecciona una persona que tiene un nivel de competencias y habilidades que generan un valor agregado, debe cuidarlo ya que, posiblemente, no sea de fácil reemplazo. Las inversiones en maquinarias, desarrollo de nuevos procesos, adquisición de herramientas TIC, el prestigio de la institución y otros, debe poder aprovecharse en su máxima expresión. Un empleado ubicado en un puesto, que no se ajusta a su perfil profesional, seguramente va a estar desmotivado y su rendimiento no será el máximo posible. Un sistema de información para la toma de decisiones que produzca datos pero que no sean utilizados para diseñar acciones comerciales concretas, establecer prioridades en la adquisición de materias primas,

servirá sólo para acumular datos, sin proporcionar información relevante para los directivos.

- **Trabajamos en organizaciones con jefes, formando equipos y relacionándonos con compañeros.** La interacción con otras personas en nuestro trabajo requiere que podamos *comprender* cómo son las relaciones de poder y humanas que fluyen en las organizaciones. Además, necesitamos reconocer las mejores prácticas en temas de comunicación, ejercicio de influencia en otras personas y motivación de los empleados.
- **Obtener un mejor trabajo.** En la medida que las personas adquieren la formación que les permita ser un ejecutivo eficaz (buen gerente), tendrán por añadidura la posibilidad de obtener un empleo que comprenda un mayor nivel de responsabilidad y jerarquía. La gerencia supone que la persona que la ejerza posea un conjunto de saberes y habilidades distintas de aquellas personas que se encuentran en un nivel inferior de la jerarquía organizacional. Para alcanzar puestos de mayor jerarquía dentro de una organización, la persona debe comprender, entender y analizar cómo influyen cada una de sus decisiones en los restantes actores con los que interactúa, ya sea interno y externos.

A todas estas razones podemos añadir la siguiente:

- **Complejidad interna y externa.** Las organizaciones forman parte de un complejo andamiaje de interacciones entre actores internos y externos que contribuyen al logro de los objetivos establecidos. Dotar de estructuras de pensamientos, filosofías de gestión, así como proveer de herramientas, procedimientos y sistemas que orienten a las personas para enfrentar esta complejidad, ha sido parte importante en la evolución de la Administración.
- **Comprender como se toman las decisiones.** Estudiar administración contribuye a que las personas entiendan, las decisiones que deben tomar las organizaciones, las razones que las justifican y los indicadores por lo que será evaluado su desempeño.

Diferentes conceptos de administración

Al comenzar el estudio de una disciplina debemos poder definirla. Existe numerosa y variada bibliografía que desarrolla el concepto de administración. A continuación, exponemos algunas definiciones que expresan la diversidad de conceptos desarrollados. Desde el punto de vista metodológico las hemos diferenciado entre aquellas definiciones cuyo énfasis está puesto en su descripción como proceso, de aquellas que se enfocan en el resultado de su aplicación.

Henry Fayol (1841-1925) Fue precursor junto con Taylor de la administración científica y uno de los principales contribuyentes a la teoría clásica de la administración, "*administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*".

El autor plantea la administración a través de cinco funciones. Luego en la práctica se ha eliminado la función de coordinación y quedaron en cuatro funciones básicas.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) la administración se refiere a

“las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades” (pág. 7).

Para estos autores, la administración puede definir a partir del conjunto de actividad y tareas que realizan los administradores o responsables de unidades de negocios, vinculadas con las funciones gerenciales. Por lo tanto, al elaborar un presupuesto, una persona administra ya que realiza la función vinculada a la planeación. De la misma manera que cuando define las tareas y responsabilidades de un empleado, desempeña la función de organización.

Para Idalberto Chiavenato (2006)

“es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (pág. 10)

Este autor incluye en la definición, además de las funciones, la utilización de los recursos y el logro de los objetivos. El aporte de este autor es de suma importancia, ya que pone énfasis en la orientación que deben tener las decisiones (objetivos) y al destacar que la administración contempla decidir sobre los recursos que posee la organización o en su búsqueda que le permita cumplir con su finalidad.

Según Koontz y Weihrich (2008)

“administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logren eficazmente los objetivos seleccionados”. (pág. 4)

En este caso, el proceso incluye el diseño de un ambiente laboral acorde para el ejercicio de las tareas. La construcción de ese ambiente se realiza a partir de las funciones gerenciales citadas por los otros autores. Adicionalmente incorporan la necesidad de que el trabajo que realizan las personas, sea fruto de la complementariedad de su formación, perspectivas y visiones. Finalmente agregan que los objetivos deben ser cumplidos en forma eficaz.

Para Hitt, Black & Porter (2006)

La administración es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de los objetivos, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Para los autores, el proceso incluye la planificación, organización, dirección y control, de los recursos de la organización, seleccionando las tareas que permiten alcanzar los objetivos, realizadas en una organización.

Para Duncan

“La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminada hacia el logro de los objetivos organizacionales, de manera que resulte aceptable para la sociedad en general” (1999, p.24).



Escanea el código y mira el video sobre el concepto de administración

Esta **concepción** incorpora la perspectiva de responsabilidad social, de forma tal que el resultado de las organizaciones no solo debe permitir alcanzar los objetivos previsto, sino que debe promover resultandos palpables por la sociedad: productos útiles, trabajo digno, mejores precios etc.

Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización a través de la planeación, organización, dirección y control

Enfoque de resultados

Peter Drucker¹ es considerado el padre de la administración moderna. Para el autor el *management* es

"la función que convierte la información en conocimiento y el conocimiento en acción". (2002, pág. 7)

Concepto

Para **Peter Drucker** el *managemnt* es la función que convierte la información en conocimiento y el conocimiento en acción

El conocimiento para Drucker constituye un recurso clave para que las organizaciones puedan competir en el mercado y, de esta forma, influir en los resultados de la organización.

Una vez que la organización cuenta con información obtenida a partir de diferentes fuentes, ya sean formales o no formales, debe procesarla de forma de obtener una conclusión. Esa conclusión es el conocimiento, que luego al tomar decisiones sobre los recursos y el talento humano termina en actividades y tareas concretas (acción).

Por ejemplo, una organización al emitir informes de ventas, puedo evaluar que la cantidad de operaciones comerciales no son constantes en distintas horas del día y ese comportamiento es sostenido en el tiempo. Esto equivalía a que cuenta con excesivo personal en determinadas horas del día y otros momentos, el personal es insuficiente. A partir de esto puede realizar las siguientes acciones: ajustar los horarios del personal, de forma de tal de contar con más empleados en los momentos de mayor actividad o realizar acciones comerciales direccionadas en horarios de baja afluencia de clientes.

De nada sirve contar con datos que no han sido analizados y por ende, no se ha tomado decisiones sobre ellos.

Este mismo autor considera que la misión del *management* es:

¹ Peter Drucker, austriaco, nacido en Viena el 19 de noviembre de 1909, fallecido el 11 de noviembre de 2005 en los Estados Unidos. De nacionalidad norteamericana por adopción, sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán Drucker significa Impresor, y de allí deriva su apellido, es considerado el padre del *Management* al que dedicó más de 60 años de su vida profesional.

Drucker es considerado el más acerto de los exponentes en temas de administración, sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker es el primer científico social que utiliza la expresión "post-modernidad". Peter Drucker es el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad. Ha sido un colaborador asiduo de revistas como *The Atlantic Monthly* y fue columnista de *The Wall Street Journal* desde 1975 hasta 1995. Su primera labor como consultor fue en 1940. Desde entonces trabajó ampliamente en los Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia, para grandes empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro.

“Conseguir una actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructura adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficacia y para la respuesta al cambio”. (2002, pág. 4)

Esto significa que a partir de la determinación de los objetivos y valores de la organización, el management tiene como propósito orientar el trabajo de las personas hacia ellos, estableciendo una estructura organizacional acorde a estos principios y contar con el personal adecuado para la realización de las actividades. Finalmente deja claro que el management debe propiciar y promover el cambio.

De las definiciones expuestas anteriormente podemos destacar algunos aspectos claves:

- La administración incluye funciones como la planificación, organización, dirección y control.
- Se desarrolla en todos los niveles de la empresa, ya sea en los niveles jerárquicos superiores o en alguna de sus unidades.
- Para su ejercicio, se utilizan diferentes tipos de recursos.
- Comprende el diseño de ambientes tendientes a cumplir objetivos establecidos.
- Constituye un proceso que incorpora información, que luego es procesada y sirve como insumo para la toma de decisiones (acción).

Concepto

La **administración** es el proceso en el que las personas planifican, organizan, dirigen y controlan el uso de los recursos, y que gracias al conocimiento producido toman decisiones que le permiten a la organización cumplir con sus objetivos

Luego del análisis de las definiciones elaboradas por los autores, podemos concluir que:

La administración es el proceso en el que las personas planifican, organizan, dirigen y controlan el uso de los recursos, y que gracias al conocimiento producido toman decisiones que le permiten a la organización cumplir con sus objetivos.

Eficacia y eficiencia

Las decisiones están condicionadas por el entorno con el que deben lidiar las organizaciones. La globalización de la economía, las nuevas tecnologías, los cambios demográficos, ambientes y otros, requiere que los administradores deban evaluar y repensar la organización en forma permanente.

A tener en cuenta

La **eficiencia** y la **eficacia** no es lo mismo.

Los desafíos que deben afrontar los gerentes en el desempeño de su tarea son enunciados por Ducan (1999)

“El primero de ellos es el corto plazo y se relaciona con la eficiencia y con obtener la mayor productividad posible de los recursos limitados. Para tener éxito, lo gerentes tiene que hacer bien la cosas y asegurar la eficiencia de las operaciones mediante el establecimiento de objetivos y políticas, la formulación de procedimientos, la evaluación de desempeño etc...Las organizaciones también tiene que hacer lo correcto. También necesitan ser eficaces y éste es el desafío del cambio” (p.55).

La primera perspectiva incluye necesariamente el corto plazo, mientras tanto, la segunda pone foco en la transformación de la organización de cara al futuro. El responsable de la

toma de decisión en una organización, debe aprender a convivir en una permanente tensión, por un lado, mirar el futuro de la organización, tomando decisiones necesarias en el corto plazo, y por otra parte, tomando decisiones de largo plazo, mirando las necesidades del corto plazo.

La administración debe considerar la búsqueda de la eficiencia y eficacia de la organización

- **La eficacia** tiene que ver con los *fin*es que se ha propuesto la organización. Una organización es eficaz cuando logra alcanzar los objetivos determinados. También suele definirse a la eficacia como hacer las cosas correctas. Realizar aquellas actividades que permitan que la organización alcance los objetivos.

Concepto

La **eficacia** tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos. En cambio la **eficiencia** tiene que ver con el aprovechamiento de los recursos.

Por ejemplo. Si la finalidad es mejorar el nivel de prestación del servicio, realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes es una actividad que permitirá cumplir con dicha finalidad. La formación del personal es otra tarea que contribuye a dicho logro.

- En cambio, la **eficiencia** tiene que ver con los *medios* utilizados por la organización. Significa *la obtención de los objetivos establecidos mediante la utilización de la cantidad mínima de recursos*. Algunos autores definen a la eficiencia como hacer bien las cosas o hacer las cosas correctamente.

Por ejemplo: Si pensamos en una organización que deba aprovechar al máximo los recursos que posee: la optimización del nivel de inventarios (no contar con sobre stock ni quiebre) es una medida para mejorar la eficiencia. La capacitación permite que los empleados adquieran nuevas y mejores competencias laborales, la tecnología de la información y la comunicación sirve como una herramienta para disminuir el tiempo de entrega a los clientes.

La eficiencia supone hacer las cosas bien, por lo tanto

“es preciso seguir los procedimientos, hacer cumplir las reglas y mantener la responsabilidad” (Ducan, 1999, p.83).

La eficiencia supone no desperdiciar o malgastar los recursos que tiene una organización. Si una empresa cuenta con personal altamente calificado para cumplir una actividad en el área de atención al cliente, pero la organización lo ha ubicado en el área contable, registrando comprobantes, está desaprovechando sus cualidades y aptitudes.

Al hacer lo correcto, es decir ser eficaces, las empresas

“necesitan invertir grandes cantidades en investigación y desarrollo e innovación de productos, así como correr riesgos que resultarían excesivos para las empresas más tradicionales” (Ducan, 1999, p.83).

La eficiencia, por lo tanto, permite que una organización baje su estructura de costos, sea más competitiva e incremente su rentabilidad.

Administración ¿Arte o ciencia?

Algunas disciplinas comienzan preguntándose si son un arte, una ciencia o una técnica. Tal como señala Peter Drucker y coincidiendo con él, es una discusión perimida. En esencia, la administración se ejerce, se practica, se hace. En síntesis, la administración es una práctica.

A tener en cuenta

La administración es práctica, se hace, se ejerce

Para aclarar aún más esta idea, podemos afirmar según el enfoque de Duncan que la administración

“es un arte aplicado, y su énfasis se ha colocado en crear los lineamientos y las recomendaciones que contribuyen a lograr la eficiencia operativa” (2000, pág. 26).

¿Cómo administramos?

En la práctica podemos establecer algunas acciones que realizan las personas que le dan entidad a la disciplina. Si bien la administración está dotada de conceptos, teorías, procesos, marcos teóricos, finalmente se ejerce. A modo de resumen podemos destacar algunas de las siguientes actividades:

- Establecer objetivos para las áreas claves.
- Hacer un diagnóstico de situación.
- Diseñar estrategias.
- Establecer políticas.
- Fijar indicadores de desempeño.
- Formar equipos de trabajos.
- Elaborar planes de incentivos.
- Diseñar un programa de comunicación interna.
- Seleccionar y capacitar al personal.
- Decidir mecanismos de financiamiento.
- Establecer mercados para los productos.
- Evaluar el logro de los objetivos.

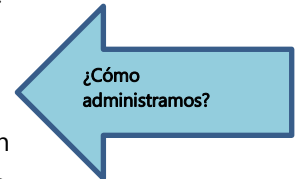
Peter Drucker señala tres prácticas que debe realizar una organización

“la primera es mejorar continuamente todo lo que la organización hace, el proceso que los japoneses llaman Kaizen...En segundo lugar, toda organización tendrá que aprender a explotar su saber, eso es, a desarrollar la siguiente generación de aplicaciones a partir de sus propios éxitos...Finalmente, toda organización tendrá que aprender a innovar y ahora la innovación puede y debe organizarse en forma de proceso sistemático” (1999, p.66).

Si bien Drucker no establece tareas concretas que deben realizar los administradores, su enfoque se basa en la mejora continua, la gestión del conocimiento y la innovación constante.

Claves para la adaptación a los cambios

La adaptación al cambio es una de las preocupaciones y ocupaciones más importantes de las personas que desarrollan la actividad de gestionar (administrar) una organización.



Escanea el código y mira el video ¿Cuál es el negocio?

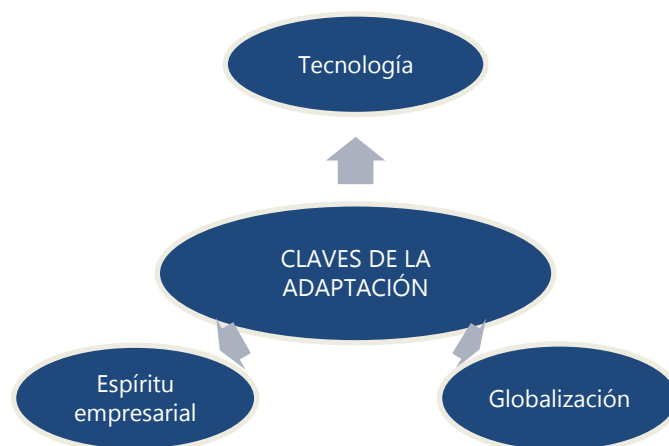
“Cada poco ciento de años en la historia de Occidente se produce una súbita transformación. En el espacio de unas pocas décadas la sociedad se reordena a sí misma, cambia su visión del mundo, sus valores básicos, sus estructuras políticas y sociales, su arte y sus instituciones clave. Cincuenta años después hay un mundo nuevo y quienes nacen en el no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus padres” (Peter Drucker, 1999, p.63)

Las organizaciones que no se adaptan a su entorno verán como su competitividad se va diluyendo, su productividad baja, sus ventas caen y su rentabilidad se desploma. Ahora bien, la adaptación es un proceso continuo, no puede realizarse de la noche para la mañana. Cuando Kodak ingresó de lleno en el mercado de la tecnología digital, el mercado había sido absorbido por otras marcas. Las empresas que no observan el mercado, que no leen las tendencias de consumo, tendrán grandes dificultades para adaptarse.

Koontz y Weihrich (2008) destacan las siguientes claves que debe desarrollar un gerente para adaptarse a los cambios.

A tener en cuenta

Las **claves para la adaptación** a los cambios son: la tecnología, el espíritu empresarial y la globalización.



Esquema 1-1: Claves de la adaptación a los cambios

Globalización. La globalización implica tener una perspectiva internacional. Una frase sintetiza lo que queremos decir: “Hay que pensar globalmente, pero actuar localmente”. Cuando gestionamos, tenemos que desarrollar una visión global, pensando en el futuro y en el desarrollo del negocio. En la era de internet, ¿quién puede decirnos dónde se encuentran nuestros clientes?

¿Qué es la globalización? Las Naciones Unidas definen su influencia

Concepto

La **globalización** es un proceso de integración en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.

“La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria” (2017)

Una empresa local dedicada a la elaboración de juguetes didácticos recibe pedidos de clientes de Alemania. Un hotel de Villa Gesell tiene reservas de turistas Nórdicos. Una Universidad tiene alumnos del extranjero en diplomaturas a distancia.

Tecnología. La gestión de los negocios ha dado un giro enorme al introducir las tecnologías de la información y comunicación en su desarrollo. La información es mayor y más precisa, los mercados son más amplios, el uso del tiempo resulta más eficiente, es posible *customizar* el producto según las necesidades del mercado (al conocer sus gustos y preferencias). En los supermercados de países desarrollados los clientes realizan las compras de autoservicio, pasan por una caja donde ellos pasan por el scanner sus productos y pagan con tarjeta de crédito. Dentro del negocio minorista, la empresa China Alibaba es la empresa de comercio más grande del mundo.

Concepto

La tecnología es un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema.

Espíritu empresarial. Como dice un pensador: “Lo único constante es el cambio”. Las organizaciones deben promover el espíritu de innovación y cambio, la búsqueda de nuevas oportunidades, mejora continua, nuevos retos y desafíos y la elaboración de productos nuevos, etc.

“La sociedad, la comunidad y la familia son, todas ellas instituciones conservadoras: tratan de mantener la estabilidad y de impedir, o por lo menos, frenar el cambio. Pero la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación, y la innovación, como decía el gran economista austro-estadounidense, Joseph Schumpeter, es destrucción creativa. Y tienen que estar organizada para el abandono sistemático de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar y cómodo, tanto si se trata de un producto, un servicio o un procedimiento, de un conjunto de conocimientos, de las relaciones humanas y sociales o de la organización misma” (Peter Drucker, 1999, p.64)

Concepto

El espíritu empresarial es una manera de pensar y actuar asociada a la búsqueda de oportunidades de negocio

A medida que cambió la realidad del trabajo, se modificaron las necesidades de las organizaciones, el conocimiento se hizo más necesario y esto le demandó a la organización la necesidad de una flexibilidad y adaptación inimaginable

“Los oficios, a diferencia del saber, cambia lentamente y raramente” (Peter Drucker, 1999, p.64).

El mismo autor resalta las consecuencias del cambio en el desarrollo del conocimiento

“Los cambios que más profundamente afectan a un cuerpo de conocimientos no surgen, por regla general, en su propio campo...El mayor peligro para los ferrocarriles no surgió de cambios en el mismo ferrocarril, sino del coche, el camión y el avión” (Peter Drucker, 1999, p.64).

Del mismo modo, la obtención de imágenes y su posibilidad de utilización, no surgió de las cámaras de fotos, sino de la telefonía celular, las computadoras etc.

Resumen del capítulo

Conceptos claves

Razones para estudiar administración: Los recursos son valiosos y escasos, trabajamos en organizaciones con jefes, en equipos y compañeros, para obtener un mejor trabajo y porque existe una complejidad interna y externa.

La administración es el proceso en el que las personas planifican, organizan, dirigen y controlan el uso de los recursos, y que, gracias al conocimiento producido, se toman decisiones que le permiten a la organización cumplir con sus objetivos.

La administración es una práctica.

Las claves para la adaptación son: la globalización, la tecnología y el espíritu empresarial.

Palabras y personas clave

Administración.

Peter Drucker.

Henri Fayol.

Eficiencia

Eficacia

Globalización

Tecnología

Espíritu empresarial

Preguntas de reflexión

¿Qué es la administración?

¿Por qué es necesario administrar?

¿Desde cuándo existe la disciplina?

¿Qué razones justifican su estudio?

¿Cómo administramos?

¿Se puede administrar una organización no gubernamental?

Notas de interés: Peter Ferdinand Drucker

El 11 de noviembre de 2005 constituye una fecha relevante para el mundo del management. Ese día murió Peter Ferdinand Drucker en Claremont, California. En la opinión de los expertos, Drucker es el pensador más influyente de esta disciplina. Es difícil encontrar un curso vinculado al management, de grado, posgrado, maestría o doctorado que no contenga dentro de su bibliografía alguno de sus libros.

Para conocerlo un poco más, podemos decir que nació en Viena, Austria, en 1909, en el seno de una familia de intelectuales y que estudió en Londres y Francia donde obtuvo un

doctorado en leyes. Abogado, periodista, consultor, docente, escapó del nazismo en 1937, refugiándose en Estados Unidos.

Durante su fructífera carrera, escribió más de treinta libros sobre gerencia, sociedad, economía y política, incluyendo dos novelas y una autobiografía. Los ejes de trabajo en sus libros están dedicados a explorar sobre la naturaleza de las organizaciones comerciales, gubernamentales y sin fines de lucro. Entre sus libros se encuentran: Las fronteras de la administración, La innovación y el empresariado innovador; La gerencia de empresas, La gerencia efectiva, El ejecutivo eficaz, Las nuevas realidades, Administración y futuro, La sociedad poscapitalista y La administración en una época de grandes cambios.

Su legado permanecerá para siempre entre nosotros a través de la publicación de sus artículos en la prestigiosa revista Harvard Business Review, sus columnas en The Wall Street Journal y las entrevistas concedidas, además de sus libros.

En su actividad como consultor trabajó para grandes y pequeñas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia. Fue presidente honorario de la Peter Drucker Foundation for Non profit Management.

En su vida académica fue profesor en el Sarah Lawrence College de Vermont, en la Escuela de graduados de la Universidad de Nueva York y en la Universidad de Claremont. Fue declarado Doctor honoris causa en varias universidades de los Estados Unidos, Bélgica, Checoslovaquia, Japón, España, Suiza y Gran Bretaña. Su estilo de redacción, poco predispuesto a establecer definiciones, y sus clases, donde las preguntas y respuestas conducían a una reflexión final, son elementos distintivos de su aporte.

Entre sus últimos premios recibidos fue galardonado con la Medalla Presidencial de la Libertad, uno de los mayores reconocimientos civiles en los Estados Unidos.

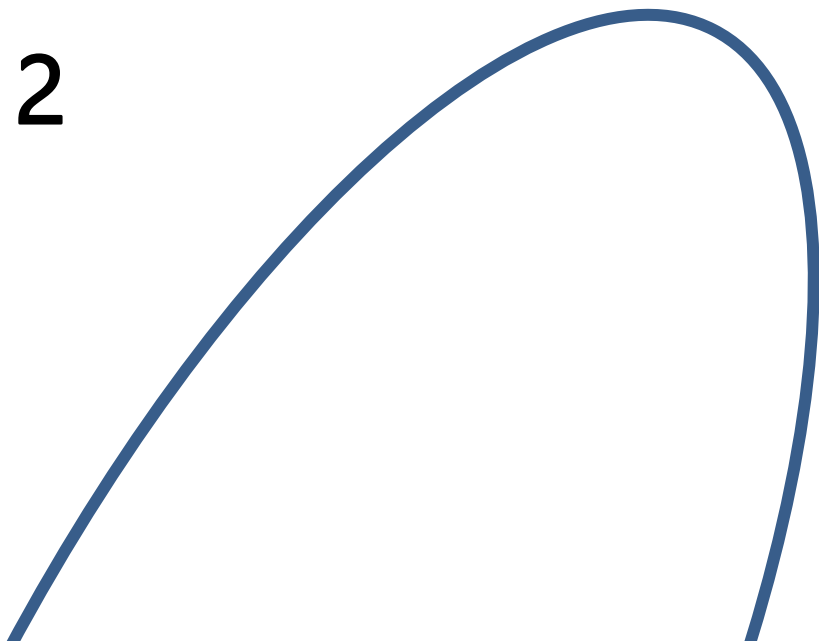
Su capacidad para observar la realidad le permitió anticipar tendencias. Parte de sus obras considera el surgimiento de la "Edad del conocimiento" reconociendo al ejecutivo como hombre de trabajo intelectual y la necesidad de gestionar ese conocimiento como principal recurso productivo, remplazando la visión originada por la Revolución industrial. Su legado incluye pensar en el exterior de la organización, ya que es en ese lugar donde se encuentran los resultados. Desde su punto de vista las organizaciones deben tener como finalidad el cambio constante y la innovación. En su libro La gerencia de empresas, publicado en 1954, introdujo –dentro de los aspectos para fijar objetivos empresariales– la responsabilidad pública, área que constituye una tendencia en el mundo del management actual.

Durante su vida, Drucker apuntó a promover la dignidad humana y a protegerla del caos económico y político. Fue contundente al rechazar la denominada "ética empresarial" que suponía que "las empresas creen que la ética tradicional no se aplica al mundo de los negocios". Para Drucker solo hay un código de ética: el comportamiento individual. Dentro de las tareas que debe realizar el management está administrar los impactos y la responsabilidad social de la empresa. Las organizaciones son órganos de la sociedad y existe por ella. En primer lugar, las organizaciones deben preocuparse por lo que le hacen a la

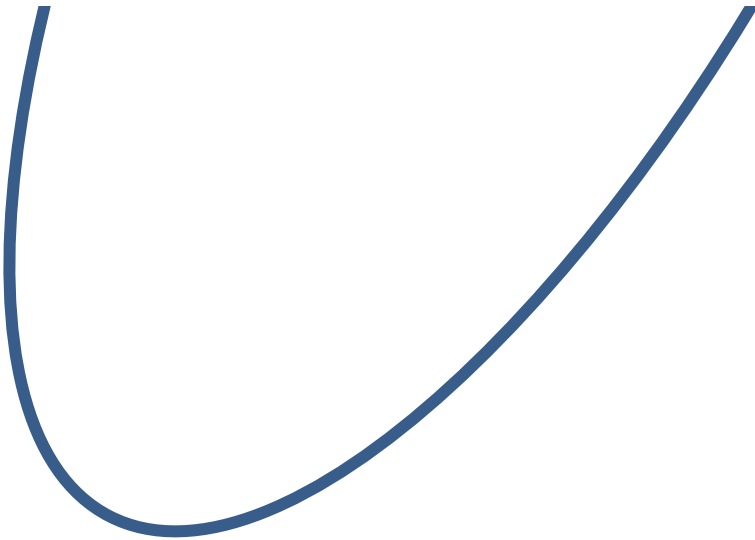
sociedad, producto de sus tareas. En segundo término, debe identificar aquello que la empresa puede hacer por la sociedad.

Elogiado y criticado, su legado vivirá para siempre.

Capítulo 2



Evolución de las ideas



Evolución de las ideas

Antecedentes

La administración como ciencia data de principios del siglo XX, sin embargo, la función de administración existe desde mucho tiempo antes. Como señala Hampton:

“Ni la Gran Muralla China ni el Partenón se habrían podido construir sin planificación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas de tribunales” (Hampton, 1989, pág. 45).



Siguiendo esta línea de pensamiento

“Peter Drucker manifestó que creía que los mejores administradores de la historia habían sido los responsables de la construcción de las pirámides de Egipto” (Ducan, 1999, p.23).

Como toda disciplina nueva, en su construcción se ha nutrido de otras ciencias, modelos y organizaciones que existían previa a su constitución. La ciencia, la filosofía, las organizaciones religiosas y militares han brindado un gran aporte para conformar sus doctrinas y principios iniciales. Algunos de estos todavía tienen plena vigencia.



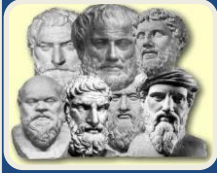
Escanea el código y mira el video sobre el origen de la administración

“Las organizaciones funcionaron durante miles de años sin gerentes...Sin embargo, funcionar sin gerentes es una cosa, mientras que funcionar sin administración es otra muy diferente. Desde que los seres humanos empezaron a cazar y a trabajar en colaboración, alguien desempeño la función de administrar y dirigir” (Ducan, 1999, p.22).

¿Qué efectos tuvo el advenimiento de la administración como disciplina?, Ducan (1999) afirma

“La administración científica fue una revolución mental que propugnaba por una forma completamente novedosa de administrar el trabajo” (p.59).

La **administración** tuvo influencias decisivas en su formación, de la filosofía, de la iglesia y de las organizaciones militares, a partir de sus principios



DE LOS FILÓSOFOS

- Aristóteles: Libro Política. Tres formas de administración pública: monarquía, aristocracia y democracia.
- Descartes: Padre de la filosofía moderna. Principio de la duda sistemática. Principio del análisis y la descomposición.
- Rousseau: El estado surge de un acuerdo de voluntades donde personas aceptan reglas, régimen político



DE LA IGLESIA

- Jerarquía de autoridades
- Una coordinación general para coordinar la integración.



DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

- Principio de unidad de mando
- Sun Tzu. Filósofo chino. El arte de la guerra. 2500 años a.C.
- Escala jerárquica
- Karl Von Clausewitz. Padre del pensamiento estratégico. Decisiones científicas no intuitivas

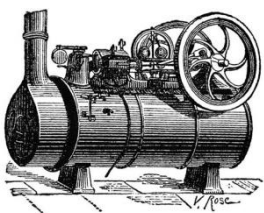
Para hacer referencia al cuadro que se ha presentado, la duda sistemática es un principio fundamental para la confección de un diagnóstico de situación, ya que al diseñar una estrategia necesitamos no dar ninguna situación por sentada y someter a evaluación constante todo aquellos que conocemos –aunque haya dado resultado en algún momento– ya que, como algunos señalan, el éxito es el principal conductor del fracaso.

Como consecuencia de varias transformaciones fundamentales acontecidas en los siglos XVIII y XIX, tanto en el sector público –con la consolidación de los estados republicanos– como en el sector privado –con las revoluciones industriales– se desarrollaron grandes empresas para atender la creciente demanda de productos, fruto de dichas transformaciones.

Primera revolución industrial

La Primera Revolución industrial tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción. De una producción hecha a mano y limitada, se pasa a una producción hecha a máquina y en serie. Donde surge con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.

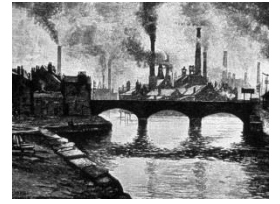
Algunas de las características de la primera revolución industrial son:



- Se utilizaron nuevas fuentes de energía: la hidráulica y la del vapor (utilizado para la fabricación de máquinas de hilado y, también, en los ferrocarriles y barcos).
- El carbón sirvió como combustible de la máquina a vapor y en la industria metalúrgica.
- Se desarrolló la industria del algodón, potenciado por un mercado de consumo amplio y gran posibilidad de crecimiento.
- La industria metalúrgica permitió desarrollar nuevos metales en todas sus formas.

Se fabricó el hierro, más resistente y más barato. El hierro se destinó, principalmente, a la producción de instrumentos agrícolas, como así también a la fabricación de máquinas a vapor y la máquina textil en remplazo de la madera.

- Hubo un gran crecimiento poblacional gracias a las mejores condiciones económicas y a los descubrimientos científicos en la medicina.
- Existió también una modificación en las condiciones de trabajo, una nueva forma de disciplina, largas jornadas de trabajo y cambios en la jornada laboral de la mujer y los niños.
- Crecimiento de la clase media.
- Concentración de la población en las zonas urbanas gracias a la ubicación de las industrias en las ciudades. Un ejemplo de esto fue la ciudad de Manchester.

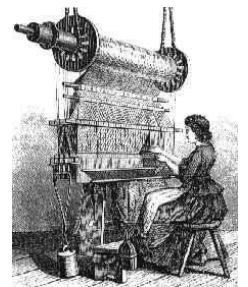


Segunda revolución industrial

Barbero (2007) resalta que la Segunda Revolución industrial²

“hace referencia al conjunto de innovaciones técnico-industriales, fundadas en el acero barato, la química, la electricidad, el petróleo, el motor de combustión interna, la nueva empresa moderna y los tipos de gestión del trabajo y organización industrial” (pág.195).

- Utilización del acero en la industria metalúrgica para la fabricación de rieles de ferrocarril y láminas de acero para la industria naval, construyendo barcos más ligeros y rápidos.
- Uso del petróleo como fuente de energía gracias a su mayor poder calorífico, junto a la electricidad como fuente de iluminación.
- La creación del motor a combustión tuvo como consecuencia la producción de equipos de transporte. Para esto comenzó a darse otro uso al petróleo.
- Otro sector determinante fue la industria química: a través de la farmacéutica, explosivos, fibras, cauchos sintéticos, etc.
- El surgimiento de la empresa moderna y su correlato en el desarrollo de una nueva disciplina: el management, cuya finalidad es conseguir la eficiencia y coordinación de operaciones.



Dentro de los principales cambios y aportaciones de las revoluciones industriales podemos destacar:

1. Cambios de los sistemas de producción.
2. Disminución en los costos de producción.

² Segunda Revolución Industrial, se inició a mediados del siglo XIX (c. 1850 - 1970), fue una segunda fase de la Revolución Industrial, implica una serie de desarrollos dentro de la industria química, eléctrica, de petróleo y de acero. Otros progresos esenciales durante este período incluyen la introducción de los buques de acero movidos a vapor, el desarrollo del avión y de la locomotora de vapor, la producción en masa de bienes de consumo, el enlatado de alimentos, refrigeración mecánica y otras técnicas de preservación y la invención del teléfono electromagnético. La Segunda Revolución Industrial se considera sólo una fase de la Revolución Industrial, ya que, desde un punto socio-tecnológico, no había una clara ruptura entre las dos, de hecho, la Segunda Revolución Industrial fue un fortalecimiento y perfeccionamiento de las tecnologías de la Primera Revolución Industrial. Este período también marca el advenimiento de Alemania y de los Estados Unidos como potencias industriales, junto a Francia y al Reino Unido. Durante la Segunda Revolución Industrial, las poblaciones urbanas superaron a las del campo, haciendo más importante a las metrópolis.

3. Aparecen los grandes inventos.
4. Surge una nueva clase social: el obrero.
5. Desaparece el pequeño artesano.
6. Aparece la competencia.

Con el advenimiento de la producción en masa surgió un gran progreso tecnológico denominado industrialismo, lo que obligó a buscar mejores métodos de trabajo para aprovechar al máximo los recursos, en muchos casos escasos.

Si bien se plantea que el origen de la revolución industria es la creación de la maquina a vapor, esta "creó el potencial de la Revolución industrial, pero los mercados masivos la hicieron necesaria" (Ducan, 1999, p.6).

La necesidad de adquirir nuevos productos, elaborados en las fábricas a menores precios, gracias a los costos de producción, potenció los efectos de la revolución industrial.

A tener en cuenta

La primera escuela de la administración, es la científica, cuyos exponentes principales son Frederick Taylor y Henri Fayol.

"La producción industrial y la búsqueda de las economías de escala fueron la respuesta al problema de abastecer a los mercados masivos..." (Ducan, 1999, p.14).

Administración científica

A pesar de los trabajos aportados en el campo de la administración durante el siglo XIX, la verdadera sistematización del trabajo tuvo lugar durante la primera década del siglo XX, con los trabajos aportados por el estadounidense Frederick Taylor, denominado "el Padre de la Administración Científica" y por el francés Henri Fayol, quienes establecieron las bases fundamentales del movimiento denominado Administración científica.

La producción en masa produjo un cambio en los sistemas de elaboración de los productos tendientes a mejorar su productividad. Frederick Taylor y Henri Fayol constituyen los pilares de este cambio que revolucionó el campo de la Administración.

Frederick Winslow Taylor³ nació en 1856 en Estados Unidos. Después de pasar su examen de ingreso al Colegio de Harvard abandonó los estudios por un problema en su vista. Trabajó de mecánico para una pequeña firma y, luego de cuatro años, ingresó como obrero a la empresa *Midvale Steel* donde logró rápidos ascensos.

Taylor desarrolló la llamada **Escuela de la administración científica**, que puso énfasis en aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del

La **escuela de la administración científica**, puso énfasis en el aumento de la eficiencia de la industria a través, de la racionalización del trabajo del obrero.

³ Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero industrial y economista estadounidense, promotor de la administración científica del trabajo. Es considerado el padre de la administración científica. En el año 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre el trabajo, en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales objetivos fueron analizar y estudiar científicamente el trabajo, crear una revolución mental y un trabajador especializado. Dentro de sus publicaciones podemos destacar en 1903 *Shop Management* y *The principles of Scientific Management* que buscó demostrar la pérdida que sufría Estados Unidos por la falta de eficiencia en el trabajo

trabajo del obrero. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, al nivel de los obreros. De allí, el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero u operario, toda vez que las tareas del cargo y de quien lo desempeña, constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido la administración científica desarrolla un enfoque *de abajo hacia arriba* (del obrero al supervisor y gerente) y *de las partes* (obreros y sus cargos) *hacia el todo* (organización empresarial). La atención se centra en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo estándar determinado para su ejecución. Ese cuidado analítico y detallado permite la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada *Organización racional del Trabajo* (ORT).

“...si los trabajadores pretendían realizar su productividad máxima, tenían que llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible, y esto requería que los gerentes estudiaran el trabajo con métodos científicos y capacitaran a los obreros en la manera óptima de efectuar sus labores” (Ducan, 1999, p.57).

Fue una corriente de ideas desarrolladas por ingenieros que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

Principios de Taylor

- La selección de obreros con posibilidades de especialización.
- La división del trabajo, el estudio científico de las tareas.

“Sin la división del trabajo, el aprendizaje tardaría más, el desperdicio aumentaría y se produciría la falta de eficiencia” (Ducan, 1999, p.10).

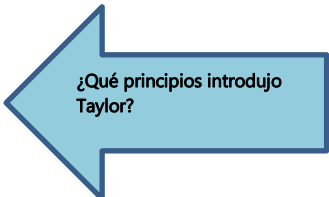
- El estudio de cada proceso y su relación con el anterior. Al evaluar los procesos, la organización trata de disminuir tiempos ociosos, desperdicios. En esta actividad la organización debe aprovechar al máximo las características de las personas.

“Efectuar este trabajo aprovechando la natural aptitud física y anatómica del trabajador” (Hermida, Serra & Kastika, 2004, pág. 45)

- El desarrollo de personal especializado en una tarea.
- La propuesta de incentivo económico por mayor productividad.

Los principales resultados son:

Determinación de estándares de tiempo por pieza, control de producción, incentivos y pagos a destajo, estudio de la relación hombre-máquina, eliminación de tiempos y transportes inútiles, estudios de relación de cercanía entre máquinas, normas de control de calidad y entrenamiento y capacitación adecuada al operario.



¿Qué principios introdujo Taylor?

Taylor puso énfasis en la racionalización del trabajo obrero a través de la división y especialización de tareas.

A tener en cuenta

Taylor puso énfasis en la racionalización del trabajo obrero a través de la división y especialización de tareas

“Los reproches más validos partieron sobre todo de la escuela de las relaciones humanas, y se refieren a su concepción muy somera de las fisiologías del trabajo (donde exclusivamente, o casi exclusivamente, se considera la fatiga) y al descuido de sus componentes psicológicos y sociológicos” (Scheid, 1992, p.78)

Otro personaje importante en la evolución de las ideas de administración fue el ingeniero Henri Fayol. Fayol nació en Francia en 1841 y murió en el año 1925. Una vez que egresó de la Escuela de Minas de Saint Etienne comenzó a trabajar como ingeniero en la *Sociedad Commentry-Fourchambault et Decazeville* donde actuó hasta su jubilación.

Henri Fayol desarrolló la llamada **teoría clásica** la cual persigue el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración. Su teoría fue desarrollada en un libro denominado *Administration industrielle et generale (Administración industrial y general)*. En el libro propone la búsqueda de una administración integral aplicable a diferentes tipos de organización.

Las propuestas básicas y los desarrollos de Fayol pueden agruparse en dos grandes postulados:

Henri Fayol propuso la concepción de la administración a través de cinco funciones: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar

- La concepción de la administración: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- La definición de las áreas operacionales de una empresa; técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administración.

14 principios de administración según Fayol

1. División del trabajo: Hay que especializar a los trabajadores para que sean experimentados y productivos. Especialización en las funciones.
2. Autoridad y responsabilidad: es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer.
3. Disciplina: es la obediencia al sistema de autoridad existente.
4. Unidad de mando: cada persona solo recibe órdenes de un jefe.
5. Unidad de dirección: debe existir un solo jefe a quien reportar.
6. Subordinación del interés particular al interés general.
7. Remuneración del personal: debe ser equitativa para el personal de cada uno de los niveles.
8. Centralización: constituye una cuestión natural que se concentre la toma de decisiones en una cabeza.
9. Jerarquía: la jerarquía determina los niveles existentes en una empresa y el establecimiento de la cadena de mando. Establece la vía de comunicaciones.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad: es la justicia por la buena voluntad y exige una gran experiencia.

12. Estabilidad del personal: cada una de las personas que trabajan en las organizaciones necesitan tiempo para adaptarse al puesto y rendir en la medida de sus posibilidades.
13. Iniciativa: es la posibilidad de dar a las personas oportunidades de decidir y ejecutar según los parámetros establecidos.
14. Unidad de personal: la armonía y la unidad de personal constituyen una gran fuerza para el cumplimiento de los objetivos.

La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada".

Fayol elaboró los principios de administración y la determinación de las funciones gerenciales.

Si bien estos dos autores expresan los principios fundamentales de la administración como disciplina, existen otros autores que han realizado numerosos aportes incorporando nuevas teorías y formas de pensamiento.

"Toda industria o negocio, según el modo de pensar de Fayol, consistía en seis tipos de actividades: las técnicas, incluidas la fabricación y la producción; las actividades comerciales, como comprar, vender e intercambiar, y las financieras, que comprenden la búsqueda de las mejores fuentes de capital....Esto creó la necesidad de contar con tres tipos adicionales de actividades: las de seguridad para protegerse contra incendios, robos, inundaciones y desordenes sociales, la de contabilidad que se relacionan con la recopilación de datos y la presentación de los estados financieros y las estadísticas, y de las actividades directivas, que implican proyectar, organizar, ejercer el mando, coordinar y controlar" (Ducan, 1999, p.27).

Escuela de las Relaciones Humanas

Elton Mayo⁴ constituye el exponente más importante de la Escuela de las relaciones humanas. Esta corriente introduce los aportes de la sociología en la administración. Propone un cambio del modelo que practican los clásicos, menos opresivos, desarrollando un clima de trabajo de cordialidad y afecto para con el obrero, acompañado con un sistema de incentivos

Mayo incorpora la participación como herramienta de motivación e incentivo y la actuación en grupos

⁴ George Elton Mayo nació en Australia en el año 1880 y falleció en 1949. Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el *movimiento por las relaciones humanas*. Mayo emigró a Estados Unidos en el año 1920 para realizar las investigaciones sobre su disciplina. Sus dos obras más importantes son *The Human Problems of an Industrial Society* en 1933 y *The Social Problems of an Industrial Society* (1945). Su interés primordial fue estudiar, en el jefe, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Las obras de Mayo abordaban varios problemas de la industria como la fatiga, la monotonía y la motivación. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Uno de sus investigaciones más conocidas es el experimento en una planta industrial de la Western Electric Company, Hawthorne

y producción, con contenidos no solo económicos, sino también sociales, participativos y humanos.

Las principales aportaciones de Elton Mayo son:

- Destruyó la teoría de la motivación exclusivamente económica.
- La participación permite distender el conflicto y motivar la conducta.
- El foco de atención no es el individuo sino el grupo.
- Cada grupo elabora normas de conducta y un código de sanciones.

Mayo incorpora la participación como herramienta de motivación e incentivo y la actuación en grupos.

Burocracia de Max Weber

Max Weber representa el principal exponente del **modelo burocrático** de la administración. Este modelo está apoyado en una estructura organizacional inflexible, impersonal y altamente centralizada.

Los principales aportes realizados por este modelo son:

- Las personas deben de actuar en forma impersonal siguiendo los lineamientos de la autoridad legal.
- Los cargos creados están delimitados por funciones y por un nivel de autoridad y responsabilidad.
- Los cargos están dispuestos en un orden jerárquico que une a todos entre sí con el objeto de lograr un nivel de operación eficiente.
- Cuando una persona considera que algún procedimiento no es adecuado, no puede modificarlo por su cuenta, sino que debe usar el canal correspondiente.
- La ocupación de cargos se realizará buscando las personas más idóneas sin la influencia de factores de tipo personal, amistad, vínculos familiares y otros similares.

Para Weber la eficacia se logra con una estructura organizacional inflexible, impersonal y altamente centralizada.

Para **Weber** la eficacia se logra con una estructura organizacional inflexible, impersonal y altamente centralizada

Si bien estos no son los primeros aportes desde que conocemos a la administración como una disciplina, constituyen los cimientos de lo que hoy llamamos Administración.

No hay soluciones mágicas. La administración, en su evolución, ha buscado responder –ofreciendo soluciones– a los problemas que se fueron presentando en las organizaciones y su relación con la sociedad.

Resumen del capítulo

Conceptos claves

La administración sufrió influencias de la filosofía, la Iglesia, las organizaciones militares y de la Revolución industrial.

La Primera y Segunda revolución industrial transformaron la economía, y estas innovaciones cambiaron las formas de trabajo de la población.

Taylor puso énfasis en la racionalización del trabajo obrero a través de la división y especialización de tareas.

Fayol elaboró los principios de administración y la determinación de las funciones gerenciales.

Mayo incorpora la participación como herramienta de motivación e incentivo y la actuación en grupos.

Para Weber la eficacia se logra con una estructura organizacional inflexible, impersonal y altamente centralizada.

Palabras y personas clave

Revolución industrial.

Frederick Taylor.

Henry Fayol.

Elton Mayo.

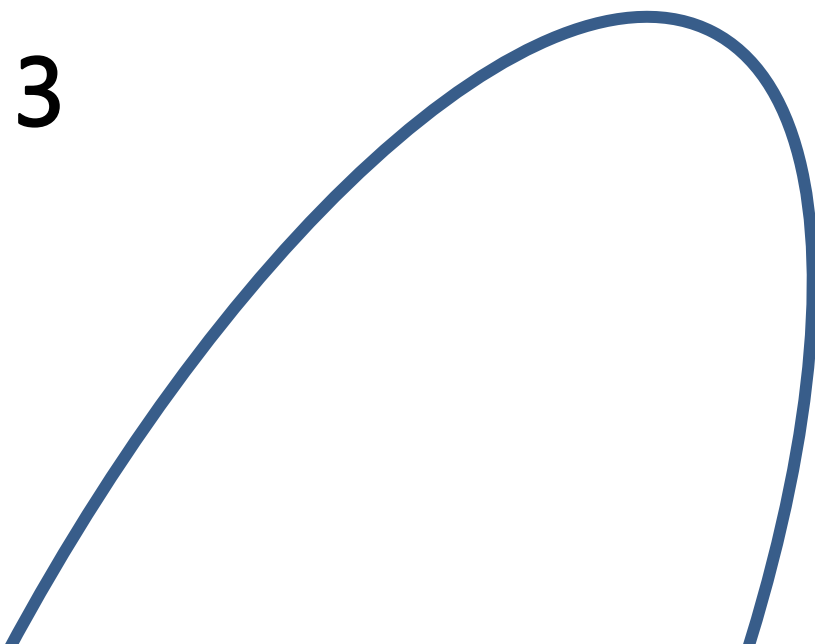
Max Weber.

Preguntas de reflexión

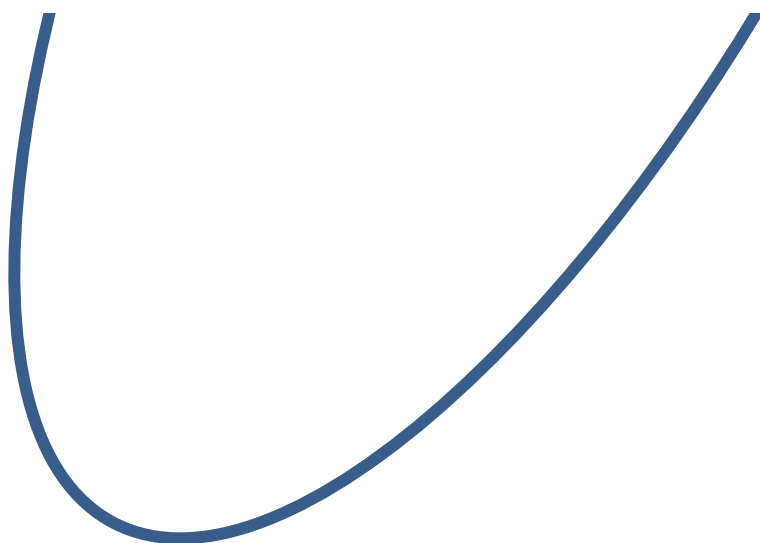
¿Qué teoría predomina hoy en el ámbito de la administración?

¿Cómo puede aplicarse la teoría de Taylor en el ámbito de servicios?

Capítulo 3



Gerentes



Administrador

Concepto de administrador o gerente

La persona que ejerce la administración la podemos denominar de diversas formas: administrador, manager, director, gerente, ejecutivo y CEO, entre otras. Sin embargo, no importa el nombre que se le asigna, su rol está definido por las tareas que desempeña.

Uno de los objetos de estudio que tiene la administración es establecer claramente qué actividades realiza, qué habilidades debe tener y qué competencias necesita un gerente.

A continuación, presentamos algunas definiciones sobre el administrador, sus tareas, roles y las competencias que debe desarrollar para el ejercicio de su cargo.

Para Stephen Robbins

“un administrador o gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos” (2010, pág.5)

En este caso, el autor considera que el administrador es aquella persona que ejerce principalmente las actividades de dirección y control. Al analizar la perspectiva de los autores clásicos, podemos observar que Robbins no incluye la planificación, la organización y la dirección, como tareas claves de un gerente. Por lo menos, en forma enunciativa.

A tener en cuenta

El gerente es un trabajador cerebral que usa el conocimiento para la acción.

En cambio, **Peter Drucker** establece que

“todo trabajador cerebral... es un ejecutivo si en virtud de su posición o conocimiento gravita materialmente en el funcionamiento y los resultados” (2011, pág.13).

En el pensamiento de Drucker solo puede ser ejecutivo aquella persona que realiza aportes a partir de sus competencias, modificando el resultado que produce la organización. Un gerente de recursos humanos debe seleccionar personal con actitud, aptitud y si, gracias a su trabajo, la empresa logra alcanzar o profundizar una ventaja competitiva, entonces el aporte del gerente habrá sido determinante para la organización.

Si un gerente en su trabajo, no logra cambiar la ecuación del negocio, no cumple su función. Si no transforma la realidad, no se adapta al cambio, no innova, y esto no se traduce en el estado de resultados en el corto o mediano plazo, no puede ser considerado ejecutivo.

Para Mintzberg el directivo es

“aquella persona que tiene a su cargo una organización formal o una subunidad de la misma” (Strage, 1994, p.172).

En este caso, Henry Mintzberg relaciona al gerente con el cargo que cumple una persona dentro de una organización. Es gerente ya que es designado, por los responsables, para cumplir un rol en la institución (organización formal).

A veces la palabra directivo suena muy importante y solo para empresas grandes, lo cierto que gran parte de las organizaciones cuenta con unidades de negocios, sectores funcionales, departamentos, etc. Puede no llamarse gerente, pero cumplir con su rol.

Es necesario hacer una distinción entre las tareas y los resultados. La diferencia entre las actividades de los gerentes y sus resultados obtenidos podemos resumirla de la siguiente manera:

“Las actividades son lo que los gerentes hacen, mientras que los resultados son lo que estos logran” (Ducan, 1999, p.26).

Concepto

El administrador es aquella persona que, a partir de su trabajo, orienta los recursos de la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos, promoviendo la eficiencia

Rara vez los gerentes son evaluados por lo que hace, sino por los resultados que logran para la organización. Ahora bien, es necesario aclarar, que los resultados no son mágicos, se producen a partir de un conjunto de actividades y funciones que cumple la organización. Los resultados pueden no ser satisfactorios en el corto plazo, pero desarrollar actividades que aseguren que estos se producirán en el medio o largo plazo. Los cambios o transformaciones culturales no son instantáneas, requieren voluntad, esfuerzo, constancia y sobre todo tiempo.

En síntesis, podríamos definir al administrador como aquella persona que, a partir de su trabajo, orienta los recursos de la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos, promoviendo la eficiencia.

Realidades del ejecutivo

Las personas que ejercen cargos de gestión se encuentran limitadas, condicionadas, restringidas por el ámbito en que realizan su tarea. Peter Drucker (2011) describe las realidades que debe afrontar un ejecutivo.

Esquema 3-1: Realidades de un ejecutivo.



El tiempo es de los demás.

Los subordinados demandan de este tiempo para que los ayude a atender sus problemáticas. Algunos gerentes tienen dificultades para elaborar su propia agenda de

tareas. Una gerente general planteaba una vez en voz alta: *"No puedo sentarme a pensar en el futuro de la organización, vivo apagando incendios"*. Sin atender las dificultades de corto plazo, no hay largo plazo, pero sin largo plazo tampoco tendrá futuro la organización.

Al respecto Drucker señala que

"El número de cosas importantes a hacer, es siempre mayor que el tiempo disponible para hacerlas" (Strage, 1994, p.133).

Esta realidad demanda de los gerentes contar con una cabeza fría para poder establecer prioridades y poner foco en aquellas actividades que le agreguen valor a su trabajo.

Está obligado a mantenerse en movimiento.

La mayoría de los gerentes que se encuentran en niveles superiores han surgido de niveles intermedios. A muchos de ellos les cuesta luego dejar de realizar ciertas actividades a las que se encontraban habituados. Un gerente general de una firma reconocida se encontró un día haciendo las compras de unos regalos, canastos y otros insumos en una distribuidora. ¿Es realmente la tarea que esta persona debería realizar?

Integración en una organización.

El concepto de *sistema* (conjunto de elementos que se relacionan entre sí) es aplicable a una organización, ya que es necesario que el gerente use el aporte de otros y otros usen su *know how*. Integrar es por definición su tarea.

Se halla dentro de una organización.

Cuando una persona trabaja internamente solo observa lo que está adentro de la organización. Las personas que se encuentran inmersas en la empresa, suelen perder la perspectiva de lo que sucede fuera o bien no perciben cómo se los ve desde el exterior.

Drucker destaca que

"los resultados no se producen dentro, sino fuera de la empresa"
(2011, pág. 22).

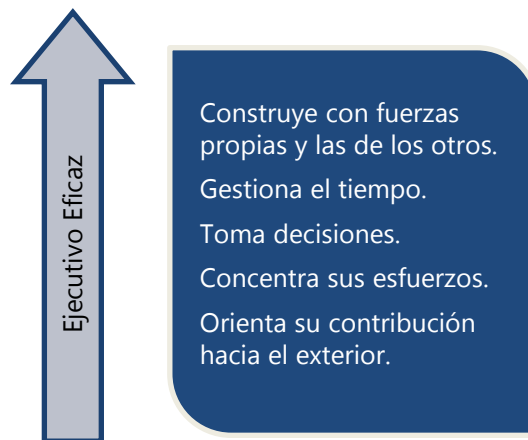
En este marco, entrar en contacto con la realidad que los rodea es imprescindible para las personas que se encuentra en cargos de dirección.

Ejecutivo eficaz

Ahora bien, teniendo como referencia las realidades que un ejecutivo debe afrontar, en el mismo libro, Drucker (2011) destaca las tareas que debe realizar un ejecutivo para considerarse eficaz.

¿Qué hace un ejecutivo eficaz para Drucker?

Esquema 3-2: Tareas de un ejecutivo eficaz.



Gestiona el tiempo

"Gestionar el tiempo" significa que trabaja para manejar su dedicación, esto es: administra el tiempo de su trabajo estableciendo prioridades. El tiempo, como todo recurso, es escaso, limitado. Lo distribuye de forma tal que le permita cumplir con su tarea de llevar a la organización hacia el futuro, pero teniendo en cuenta el presente. Una forma de poder cuantificar en qué gasta el tiempo el gerente es medir durante un lapso de tiempo qué actividades realizó, indicando un horario de inicio y finalización. Una vez que tiene el listado de todas las tareas, debe preguntarse: ¿Qué otra persona podría hacer esta actividad, con el mismo resultado? Los encuentros sociales y las reuniones consumen un tiempo valioso que, si no tienen un verdadero propósito, resta energía para las actividades necesarias. Para esto es necesario en determinado momento "aprender a decir NO". En algunas ocasiones la pérdida de tiempo se debe a la falta de información, pero también puede ser resultado de su exceso. Ciertas tareas o procesos podrían sistematizarse de forma tal que el tiempo necesario para su ejecución sea mínimo.

Orienta su contribución hacia el exterior

Establece las tareas y objetivos hacia el logro de resultados y, tal como planteaba Drucker, los resultados están fuera de la organización. El ejecutivo se debería preguntar: ¿Cómo mejoro la satisfacción del cliente, a través de mi trabajo,?

La contribución debe enfocarse en

"resultados directos, creación y afirmación de valores y desarrollo de gente para el futuro" (Drucker, 2011, pág. 65).

El ejecutivo en su trabajo no elabora un "producto", es un generador de ideas, conceptos, modelos e información.

Construye con fuerzas propias y las de los otros.

Ningún ejecutivo es Superman que todo lo puede, por lo que debe aprovechar la energía que sus compañeros, superiores y personas a cargo tienen para darle. Establecer roles y funciones y asignar personas para cumplir con dicha tarea, es una de las actividades determinantes. Descubrir el potencial de los colaboradores y aprovechar sus fortalezas es muy importante.

Todas las personas tenemos defectos, aspectos en los que no somos "tan buenos".

Como señala Drucker

"no hay cumbres sin valles", "no se puede alquilar una mano solamente... sino al hombre entero" (2011, pág. 85).

En algunas empresas en vez de seleccionar a las personas para cubrir una vacante terminan por adaptar el cargo a la persona. Sin embargo, no solo hay que mirar lo que los demás son capaces de hacer, sino también lo que NOSOTROS (ejecutivos) somos capaces de hacer.

Concentra sus esfuerzos

El ejecutivo reconoce la necesidad de dedicarle tiempo y otros recursos a aquellas tareas que resultan determinantes para el logro de los objetivos. Esta tarea se encuentra directamente relacionada con la orientación de su trabajo. Esto significa que debe dejar de hacer una tarea para poder encarar una nueva. Abandonar los problemas antiguos es la única manera de permitir el cambio y tomar decisiones de cara al futuro.

Con respecto a las prioridades Drucker señala que "si se deja que sean las presiones quienes decidan y no el ejecutivo, es presumible que las tareas importantes sean sacrificadas. Típica de tal situación, es la falta de tiempo para dedicar a lo que más tiempo exige en cada trabajo: la transformación de la decisión en acción" (Strage, 1994, p. 140).

La capacidad para establecer prioridades de cara al futuro es un factor determinante para cumplir con este rol.

Para Peter Drucker el ejecutivo, "concentra su tiempo y energías, así como los de la organización, en hacer una cosa cada vez y lo primero, primero. (Strage, 1994, p.136).

Para Drucker (2011) las decisiones a tomar son:

- Escoger el futuro contra el pasado.
- Enfocar en la oportunidad más que en el problema.
- Elegir el propio rumbo en vez de seguir la corriente.
- Apuntar alto y no a lo seguro.

Toma decisiones

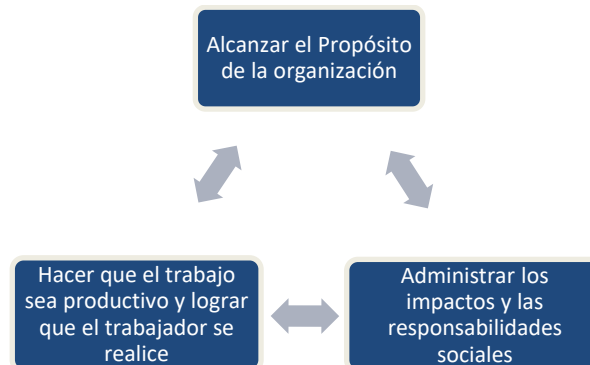
Esta es la verdadera tarea de todo ejecutivo. Este punto concentra las otras cuatro realidades: tomar decisiones relevantes, así como evaluar el corto y el largo plazo de la decisión. Para cumplirlas debe velar por aquellas decisiones que permiten lograr el objetivo.

Las decisiones que toman los ejecutivos se producen teniendo como referencia un objetivo o meta a cumplir. Sin embargo, es tan importante la decisión como la implementación que se haga de ésta. Estudiar, analizar, evaluar las posibles opciones y tomar la decisión correcta es la función del gerente.

Dimensiones de la tarea de un ejecutivo

La contribución de una organización a la sociedad, cualquiera sea su tipo, debe fundamentarse según Drucker (2002) a partir de tres dimensiones de trabajo:

Esquema 3-3: Dimensiones de la tarea de un ejecutivo.



Alcanzar el propósito de la organización

La toma de decisiones diaria de las personas debe contribuir a que la organización pueda alcanzar el fin que se ha propuesto. La escuela tiene el propósito de educar a los niños. Las decisiones que tomen desde la política los funcionarios, directivos, sindicatos y otros actores deben contribuir a lograr que esa finalidad sea cumplida. La consecuencia del cumplimiento con la finalidad en una empresa (con fines de lucro) es el rendimiento económico.

Hacer que el trabajo sea productivo y lograr que el trabajador se realice

Las organizaciones son sociedades de personas que cumplen fines, pero, a su vez, deben permitir que el trabajador alcance su realización personal. Estilos de gestión muy personalistas no permiten que los miembros de la institución puedan aportar, sentirse parte, ser artífices del éxito.

Tal como señala el padre Fosbery (2013):

"Todo grupo social debe tener en cuenta las necesidades y las legítimas aspiraciones de los demás grupos; más aún, debe tener muy en cuenta el bien común de toda la familia humana" (pág. 94).

Administrar los impactos y las responsabilidades sociales

La última dimensión está relacionada con la interacción entre la organización y la sociedad. Las organizaciones no pueden estar ajenos a lo que ocurre a su alrededor. Es por ello que los impactos que produce su accionar sobre la sociedad deben, cuando son negativos,

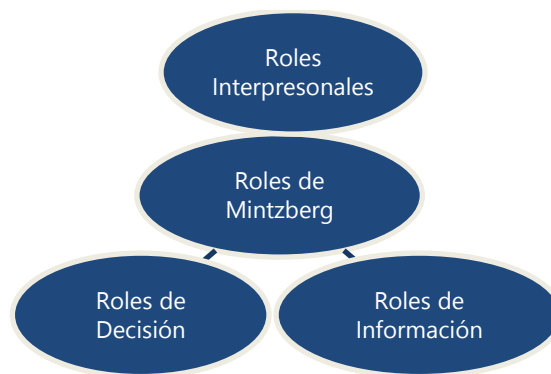
disminuirlos a su mínima expresión y, de la misma forma, contribuir a atender las dificultades, carencias o problemas sociales. Una organización ha planteado un proyecto de trabajo voluntario con sus empleados, pintando una escuela, recolectando útiles, comida, realizando actividades de recreación para los chicos. Además, la generación y sostenimiento del trabajo es una actividad que tiene un fuerte efecto sobre la comunidad.

Los roles de los gerentes

Otra forma de evaluar las actividades desarrolladas por los gerentes es la propuesta por Henry Mintzberg (uno de los pensadores más destacados de la administración de organizaciones), a partir de un estudio realizado al observar las tareas que hacen los gerentes.

De esta investigación se desprende que los roles gerenciales según el enfoque de Mintzberg (1997) son tres:

Esquema 3-4: Roles de un gerente



Roles interpersonales- autoridad y posición que ocupan

Los gerentes o directivos tratan con personas dentro y fuera de la organización de manera constante y este trato hace que asuman diferentes roles.

Papel de representante o cabeza visible

A través de este rol la persona debe realizar actividades como representante de la organización. Durante estos eventos los gerentes son la imagen de la organización.

- Es frecuente tener que asistir a fiestas, inauguraciones, presentaciones, eventos en representación de la firma etc.
- Dar charlas en instituciones, escuelas, universidades.

Papel de líder

Como líder debe aunar las necesidades de los subordinados y de la organización para crear un ambiente en el cual puedan trabajar con eficiencia. La motivación del personal para que participen en el logro de los objetivos, el desarrollo de competencias en sus colaboradores, juntar las voluntades y la coordinación de objetivos son actividades claves.

Papel de enlace

Mediante este rol se mantiene en contacto y realiza vínculos que favorecen a la organización, con las fuentes externas que le proveen información para desarrollar su tarea de manera eficiente. Debe desarrollar una red de contactos que sirvan para intercambiar información.

- La participación en asociaciones profesionales, entidades de representación sectorial, favorece el acceso de información que luego es utilizada en la empresa.
- Desayuno, almuerzos o cenas de trabajo con proveedores, clientes, empleados y otros grupos de interés (stakeholders), permiten al gerente cumplir con este rol.

Roles informativos

Papel de receptor-monitor

Como consecuencia de este rol, los gerentes reciben información acerca de las operaciones o situaciones que se producen dentro de una organización. Las actividades que se desarrollan en la organización reciben la atención de los gerentes gracias a información desarrollada y entregada a estos.

- Recepción de reportes, informes, investigaciones de mercado).
- Realización de charlas de pasillo, encuentros casuales con empleados, proveedores, clientes, etc.).

Papel de difusor

A través de este rol, los directivos transfieren información a sus subordinados. También los gerentes son los encargados de transmitir políticas, recomendaciones, sanciones y buenas noticias al personal. La información transmitida debe tener también ribetes estratégicos, como así "del día a día". Una situación económica complicada donde las áreas deban ser austeras con sus gastos, nuevos desafíos por la apertura de una nueva sucursal, la compra de una nueva empresa con la que se va a fusionar, son algunas de las razones que llevan a diseminar información dentro de la organización.

- Emisión de correos masivos para el personal.
- Realización de reunión de trabajo para evaluar resultados y planes de contingencias.
- Encuentros con el personal para fechas especiales, fin de años, inauguraciones, fusiones etc.

Papel de vocero

Los gerentes también actúan hacia el exterior de la organización transmitiendo información. La participación en conferencias y eventos es una oportunidad para que los gerentes expresen las opiniones, datos, resultados y proyectos a personas ajenas al normal desenvolvimiento de la organización.

- Conferencias de prensa.
- Entrevistas con medios de comunicación.

Roles de decisión

Papel de emprendedor-empresario

Los gerentes son responsables de iniciar el cambio, buscar oportunidades de mercados, constituyen actividades a las que deben dedicar gran parte de su tiempo. Su rol persigue generar nuevos proyectos para que la empresa pueda adaptarse al cambio. Por ejemplo:

- La fabricación de una nueva línea de productos (helados) en la empresa dedicada a la venta de golosinas, fue propuesta por su gerente con el objeto de crear un producto para sostener las ventas en la temporada baja de chocolates.
- La incorporación de nueva tecnología para acceder a nuevos mercados, a través de medios electrónicos (plataforma de e-commerce, redes sociales).

Papel de administrador de problemas

Los directivos deben tomar el mando cuando su organización se enfrenta a un problema importante. Es en estos momentos cuando se ve la calidad del gerente. Aquellas personas que no tiene la capacidad de tomar decisiones en momentos de tensión no tienen lo indispensable para cumplir bien el rol gerencial.

- Prevención y resolución de conflictos económicos, financieros, de personal y legales entre otros.

Papel de asignación de recursos

Los gerentes deben supervisar la asignación de recursos humanos, físicos y monetarios de la organización. La asignación de recursos eficiente de la organización también constituye un papel relevante que debe desempeñar el gerente. Según pudimos apreciar en el enfoque de Drucker, una de las principales actividades que el gerente debe poder administrar para sí mismo, es el tiempo.

- La elección de la persona que ocupará el cargo dejado vacante por el gerente financiero, es una asignación de recursos.
- En tiempos de bonanza económica, establecer qué destino les dará una organización a las utilidades generadas, también constituye una decisión de este tipo.
- La compra de una nueva maquinaria para incrementar la productividad.
- La reingeniería de procesos, para establecer nuevos mecanismos de trabajo que permite administrar mejor el tiempo.

Papel de negociación

Los gerentes tratan con varias personas y grupos, negociando los recursos a fin de obtener ventajas para sus propias unidades.

- Con proveedores para la adquisición de mercadería
- Con proveedores para el pago de deudas vencidas.
- Con empleados para definir sus condiciones laborales.

¿Qué funciones cumplen los administradores?

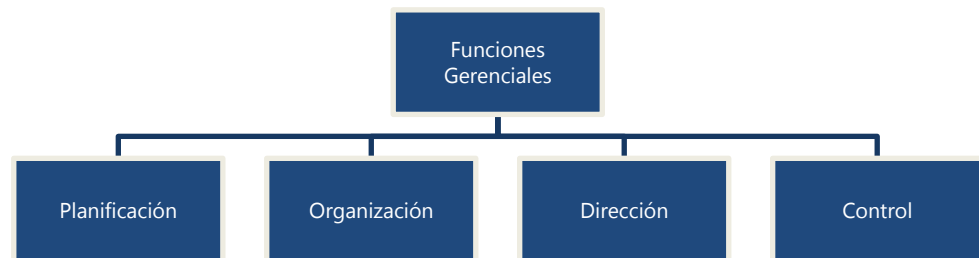
Funciones del administrador

Las funciones del administrador fueron definidas por Fayol y son reproducidas por la mayor parte de los libros y programas de estudio de la disciplina. Se han reformulado de forma tal que se presentan en cuatro funciones que las resumen.

Las personas que cumplen funciones dentro de una estructura organizacional realizan un sinnúmero de actividades. A los efectos de agrupar estas actividades utilizaremos la categorización desarrollada por Henry Fayol que aporta el modelo de proceso administrativo.

A continuación, expondremos las principales funciones ejercidas por los administradores. Sin embargo, estas primeras definiciones contemplan la visión general del tema, que luego desarrollaremos en cada una de las unidades de aprendizaje.

Esquema 3-5: Funciones gerenciales



Planificación

Concepto

La **planificación** implica la definición de principios estratégicos (misión, visión, sistema de valores), objetivos, estrategias y el plan de acción para lograrlo.

Implica la definición de principios estratégicos (misión, visión, sistema de valores), objetivos, estrategias y el plan de acción para lograrlo. Implica la toma de decisiones. Esta función reduce los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos. Es la primera función gerencial, sin ésta las demás no serían posibles. Para poder planificar la organización debe tener un acabado conocimiento de su situación actual. Para esto, debe elaborar un diagnóstico. Pero también establecer cuál es su futuro deseado. La planificación supone realizar algunas de las siguientes tareas:

- Realizar un diagnóstico.

- Definir la misión, la visión y los valores.
- Establecer los objetivos a largo y corto plazo.
- Definir la estrategia corporativa, competitiva y funcional.
- Definir políticas y reglas para cada una de las áreas.
- Establecer procedimientos para ciertas actividades, por ejemplo, el alta de un cliente.
- Elaborar presupuestos de ventas, compras e inversiones.
- Definir un plan maestro de producción.
- Diseñar programas de capacitación de personal.
- Diseñar programa de comunicación interna y externa.
- Formular y evaluar un proyecto de inversión.
- Realizar un plan operativo anual.

Organización

La organización determina la estructura intencional de papeles (que tareas y que responsabilidades se le asignan a cada uno de los puestos) dentro de un ente. Constituye el diseño de la estructura organizacional que resulta de soporte para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y el desarrollo del plan de acción. Le brinda claridad y orden. El ejercicio de esta función implica:

- Elegir el tipo de departamentalización.
- Determinar jerarquías necesarias.
- Seleccionar la forma de toma de decisiones: la descentralización y centralización de la autoridad.
- Diseñar el organigrama.
- Redactar manuales de funciones y procedimientos.
- Reclutar y seleccionar personal
- Capacitar y evaluar el desempeño.
- Establecer remuneraciones y beneficios.

La definición de roles y funciones, acordes con las necesidades planificadas y la correcta selección y diseño de políticas para el mantenimiento del talento humano en los puestos de trabajo, también contribuye a la eficiencia de la organización. Una organización con altos niveles de rotación de personal, requiere nuevos procesos de inducción y adaptación del nuevo personal hasta que logre el rendimiento pretendido.

Dirección

Si bien las organizaciones definen roles y funciones, la dirección consiste en el proceso de influir en el comportamiento de las personas de la organización, para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Este proceso de influencia puede desarrollarse a través de las siguientes herramientas:

- Reconocer los factores motivacionales de los empleados para lograr la ejecución del trabajo de acuerdo a las normas y patrones de conducta esperados.
- Ejercer la función de conducción.

Concepto

El **comportamiento** es el conjunto de reacciones o respuestas que tienen las personas en relación con el medio en el que se encuentran.

- Desarrollar un sistema de comunicación en la empresa de todo lo acontecido. Cuanto más comunicadas están las personas entre sí, mayores son las posibilidades de hacer bien el trabajo.

Control

Esta función está relacionada con la evaluación de los resultados obtenidos en relación a aquellos planificados, implica la toma de acciones correctivas en caso de que sean necesarias. Es el proceso que establece los resultados reales a fin de evitar desviaciones en la ejecución de los planes. El control presupuestario mensual, es una herramienta de evaluación de resultados.

¿Qué habilidades tiene los gerentes?

Habilidades gerenciales

Para poder cumplir con su tarea, los gerentes deben poseer un conjunto de habilidades. Si bien todas estas habilidades resultan importantes para el ejercicio de su tarea, el nivel jerárquico que tenga en la organización demandará alguna habilidad más desarrollada que otras.



Escanea el código y mira un video sobre las habilidades gerenciales de Katz

"Katz basa su modelo en las competencias que los gerentes necesitan para alcanzar el éxito. Las competencias son habilidades que pueden adquirirse y que se manifiestan en el desempeño" (Ducan, 1999, p.38)

Daniel Katz distinguió tres habilidades gerenciales que debe tener aquella persona:

Esquema 3-6: Habilidades gerenciales



Habilidades técnicas

Concepto

Las **habilidades técnicas** son campos especializados del conocimiento.

Las habilidades técnicas constituyen campos especializados del conocimiento en los cuales el administrador es un experto y con capacidad para aplicar sus conocimientos. Cada área de una organización requiere ciertas habilidades específicas. Si bien muchas veces el administrador desarrolla la tarea en forma directa, es deseable que tenga la habilidad de forma tal que pueda contribuir y orientar a su equipo de trabajo.

- Liquidar un impuesto.
- Diseñar un procedimiento productivo.

- Realizar un test psicotécnico
- Diseñar el *lay out* de la planta
- Elaborar un presupuesto de ventas
- Programar un *software*.

Este tipo de habilidades son más requeridas a medida que los puestos sean inferiores. Por ejemplo, una persona que cumple un rol operativo, como cajero de un negocio, maneras habilidades acordes a su puesto.

Habilidades humanas

Este grupo de habilidades están vinculadas al manejo de las relaciones interpersonales y que se aplican para alcanzar metas, empleando recursos humanos. Son habilidades importantes para los administradores que realizan la actividad de supervisión.

- Entender el comportamiento humano.
- Ser empático
- Comunicarse debidamente con otros.
- Motivar al personal.

“son las que permiten a una persona trabajar como miembro de un grupo y fomentar, el esfuerzo de cooperación que se orienta hacia el logro eficiente de los objetivos comunes” (Ducan, 1999, p.38).

Para poder diferenciar las actividades que comprenden cada una de las diferentes habilidades, realizamos la siguiente pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre las competencias técnicas y las humanas?

“Las competencias técnicas exigen que trabajen con objetivos, mientras que las competencias humanistas tienen que ver con la gente” (Ducan, 1999, p.40)

Habilidades conceptuales

Incluyen la capacidad para ver la organización como un todo, entender la interdependencia que existe entre sus partes y evaluar cómo se relacionan con su contexto exterior:

- Evaluar situaciones.
- Resolver problemas.
- Ser innovador.
- Hacer un diagnóstico.
- Diseñar la estrategia de la organización.
- Establecer prioridades de inversión.
- Formular cursos alternativos de acción.

“Este tipo de competencia permite a una persona entender la interdependencia que existe en áreas diversas de una organización y

Concepto

Las **habilidades humanas** es la capacidad para interactuar efectivamente con otras personas

Concepto

La **empatía** es la capacidad de percibir, compartir y comprende los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

Concepto

Las **habilidades conceptuales** es la capacidad de analizar el conjunto, de reconocer los elementos importantes y comprender como se relacionan entre ellos, para pensar en términos de sistemas.

como los cambios en un área influyen en los que ocurre en otras áreas”
(Ducan, 1999, p.38)

A medida que una persona crece en la jerarquía organizacional, necesita más de las habilidades conceptuales. Por ejemplo, un gerente general, necesita reconocer como la decisión de inversión en una nueva planta, va a repercutir en las finanzas de la organización y por ende, en el financiamiento de nuevas iniciativas. Un gerente de marketing debe estimar la demanda de un nuevo producto en su lanzamiento para que operaciones pueda establecer un plan maestro de producción. El área de Recursos humano debe reconocer el impacto en la estructura de personal, a partir de la expansión estrategia de la organización.

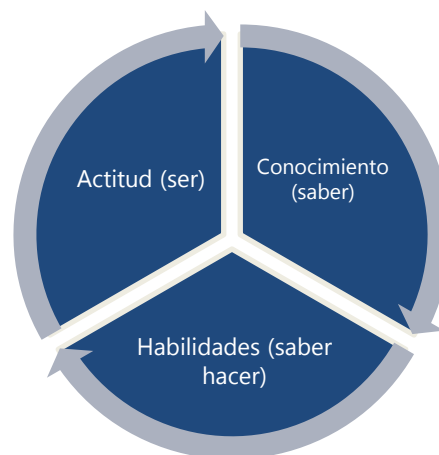
Competencias

Concepto

Las **competencias** son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona para cumplir una determinada tarea

Para cumplir con su cometido el gerente deben poseer algunas competencias que contribuyan al ejercicio de su rol.

Esquema 3-7: Competencias gerenciales



Conocimiento

Concepto

El **conocimiento** es conjunto de conceptos, teorías, saberes e información

Un administrador, en su puesto de trabajo, debe poseer un conjunto de conceptos, teorías, saberes e información que le permita ejercer su rol. El tipo, tamaño y complejidad de la organización determina el nivel de conocimientos necesarios que debe poseer un gerente. Por ejemplo, para el diseño de un presupuesto debo conocer la tipología de presupuestos existentes y cómo se relaciona el de ventas con el de cobranza. Para poder hacer una declaración de impuestos primero debo conocer las normas impositivas. Para realizar un diagnóstico de situación, debería saber el funcionamiento de distintas herramientas de evaluación.

Habilidades

Concepto

La **habilidad** es el talento, destreza, pericia o la aptitud para desarrollar una determinada tarea.

Además de tener conocimientos también debe "saber hacer". Esto implica transformar la teoría en la práctica. Elaborar un presupuesto es más difícil que conocer la teoría de

presupuesto. Completar una declaración jurada de una empresa es una de las formas en que todo el bagaje de conocimientos adquiridos, puede aplicarse en la práctica.

Actitud

Por otra parte, debe poder hacer que las cosas se hagan, para esto debe saber comportarse frente a situaciones de trabajo.

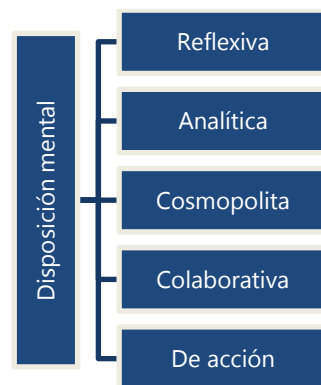
Concepto

La **actitud** es la manera de estar dispuesto a comportarse u obrar.

Disposiciones mentales del ejecutivo

Otra manera de analizar las características de debe poseer un gerentes es a través de sus disposiciones mentales. Gosling & Mintzberg (2003) establecen cinco disposiciones mentales que debe tener un ejecutivo. Las: disposiciones mentales son estructuras de los individuos que sirve como guía para determinar las acciones a tomar en un contexto dado.

Esquema 3-8: Disposiciones mentales



- Disposición mental reflexiva.

Este tipo de actitud consiste en detenerse a pensar, dar un paso atrás y reflexionar sobre sus experiencias. Este tipo de actitud puede apreciarse en aquellas personas que no toman decisiones en el momento, sino que se toman su tiempo para decidir.

"Implica mirar hacia dentro para poder ver mejor hacia afuera, y así percibir las cosas conocidas de manera distinta" (Gosling & Mintzberg, 2003, p.62)

- Disposición mental analítica.

El análisis es un detallado de una cosa para conocer sus características, atributos cualidades, o su estado, y extraer conclusiones de ellos, que se realiza separando o dividiendo por separado las partes que la constituyen.

"El análisis afloja fenómenos complejos al dividirlos en sus partes constituyentes, al descomponerlos" (Gosling & Mintzberg, 2003, p.64)

- Disposición mental cosmopolita.

La mirada cosmopolita contempla que el gerente vea con sus ojos lo que está pasando. La empresa Disney tiene una metodología donde los directivos de alto rango tienen que realizar horas de trabajo en actividades operativas, esto le permite tener contacto con los clientes y proveedores, empleados. Esta mirada permite tomar decisiones sumando una perspectiva distinta de la que puede tener, sentado en su oficina. El dueño de una cadena de venta de productos alimenticios visita los sábados al menos 4 locales de la empresa, habla con los empleados, escucha a los clientes, observa el desenvolvimiento del equipo de trabajo, los niveles de stock. Esta mirada la utiliza en las reuniones gerenciales los días lunes.

"Esto implica salir de la oficina y del rascacielos corporativo, para pasar tiempo en los lugares donde se fabrican los productos, se atiende a los clientes, se amenaza el medio ambiente" (Gosling & Mintzberg, 2003, p.66)

- Disposición mental colaborativa. Esta disposición está relacionada con la idea de sinergia, el trabajo en equipo mejora el resultado individual

"...fomentan la colaboración de los demás. Y son menos controladores, permitiéndole a la gente mayor control sobre su trabajo" (Gosling & Mintzberg, 2003, p.67).

Para esto, los gerentes trabajan en la construcción de un ambiente de trabajo destinado a establecer estructuras, roles, funciones y procesos, que alienten la actitud colaborativa entre los miembros. Para esto deben tener cuidado en el diseño de objetivos o políticas salariales que vayan en contra de esta disposición. Si la empresa tiene un sistema de comisión por ventas individuales de los vendedores, no estaría promoviendo la actitud colaborativa.

A tener en cuenta

Los gerentes deben realizar las siguientes actividades muy bien: Que mediten sobre el propósito de la organización y el rumbo que esta debe tomar; que fomenten y dirijan el cambio y en tercer lugar conduzcan las operaciones de una manera eficiente y eficaz

- Disposición mental de acción.

"Se trata de desarrollar un conocimiento sensible del terreno y de los que el equipo es capaz de hacer de él, y de ese modo ayudar a establecer y mantener un rumbo, alentando a todos a seguir adelante" (Gosling & Mintzberg, 2003, p.68)

Ducan citando a Levitt afirma que los gerentes hacen muchas cosas, pero hay tres que tienen que hacer muy bien. En primer lugar que mediten sobre el propósito de la organización y el rumbo que esta debe tomar; segundo que fomenten y dirijan el cambio y en tercer lugar conduzcan las operaciones de una manera eficaz y eficiente (Ducan, 1999)

Resumen del capítulo

Puntos claves

Un gerente es un trabajador cerebral que, en virtud de su posición o conocimientos, gravita en los resultados.

Realidades de un ejecutivo: el tiempo es de los demás. Está obligado a mantenerse en movimiento, integrado en una organización y se halla dentro de una organización.

Un ejecutivo eficaz es aquella persona que gestiona el tiempo, orienta su contribución hacia el exterior, construye con fuerzas propias y las de los otros, concentra sus esfuerzos y toma decisiones.

Mintzberg plantea tres roles que deben cumplir los gerentes: interpersonales, informativos y de decisión.

Dimensiones de un gerente: alcanzar el propósito de la organización, hacer que el trabajo sea productivo, lograr que el trabajador "se realice" y administrar los impactos y las responsabilidades sociales.

Las funciones gerenciales son: planificación, organización, dirección y control.

Existen tres habilidades: conceptuales, humanas y técnicas.

Las competencias de un gerente son: conocimientos, perspectiva y actitud.

Palabras y personas claves

Gerente, Ejecutivo eficaz.

Competencias.

Habilidades.

Drucker.

Mintzberg.

Katz.

Fayol.

Preguntas de reflexión

¿Cómo distinguir a un gerente de alguien que no lo es?

¿Qué diferencia a un gerente eficaz de otro?

¿Todas las personas pueden ser gerentes?

¿Qué tareas realiza un gerente en una organización?

Práctica

ACTIVIDAD CASO. Fábrica de Fideos

Renzo Tartaglia es un hijo de dos inmigrantes italianos. Toda su vida supo que quería tener su propia fábrica de pastas. Su objetivo lo logró en el año 1985 cuando, junto a sus padres y esposa, cortaron la cinta de la fábrica "Tutto pasta".

Actualmente Renzo se ocupa de atender a los proveedores, visitar a los clientes y todos los días, luego del almuerzo, hace una pequeña recorrida por el sector de producción. En la reunión de directorio tienen un rol activo, lleva propuestas de mejora y su visión del negocio. Su frase de cabecera es "la innovación es la clave del éxito". En los últimos años ha recibido números reconocimientos. Por lo menos una vez por mes, lo dedica a dar charlas en Universidades, colegios y congresos, donde cuenta su experiencia de trabajo.

A cargo de la gerencia general se encuentra su hijo Marco, ingeniero de profesión y padre de dos adolescentes. Su día inicia bien temprano por la mañana, con la lectura de los diarios y a las nueve "religiosamente" toma su capuccino, con la máquina que trajo de su último viaje al viejo continente. Mientras disfruta de su café, lee los reportes que le mandan el área financiera, operaciones y recursos humanos. Un tema que lo tiene ocupado hoy, es la compra de una nueva maquinaria de origen alemán que permitirá aumentar la capacidad de producción un 50 %. La decisión pasa por hacer la compra con recursos propios o aprovechar una línea de crédito bancario.

En la empresa trabaja Camila, contadora de profesión y segunda hija de Renzo. Luego de hacer una maestría en Administración de Negocios en una Universidad Americana, se puso al frente del área comercial. Todos los lunes junta a "su" gente y establece objetivos semanales y refuerza las políticas comerciales. Las reuniones tratan sobre los problemas que deberán afrontar y discuten acciones potenciales a realizar.

El esposo de Camila, Natalio, trabaja en el área de recursos humanos, al igual que Camila hizo su estudio de posgrado en la misma Universidad. Es un negociador nato, busca resolver conflictos y llegar a acuerdos. Establece los horarios del personal, la responsabilidad sobre los turnos, el periodo de vacaciones, la selección del personal y la capacitación que recibirán durante todo el año.

El crecimiento de la empresa no fue vertiginoso, sin embargo, no tuvo pausa. La empresa actualmente comercializa sus productos a través de distribuidores y comercios minoristas de todo el país. El año pasado vendió 1.000.000 de paquetes de tallarines, su principal especialidad.

En los empleados, Renzo genera un magnetismo especial, su palabra es sagrada. En la última fiesta de fin de año, todos los empleados se emocionaron cuando pasaron el video de los 30 años. El video permitía vislumbrar el cambio radical que sufrió la empresa durante todo este tiempo.

TAREA

Completar el cuadro que figura a continuación indicando el rol y el papel según el enfoque de Mintzberg de cada actividad.

ACTIVIDAD	ROL
Las decisiones sobre el área de recursos humanos forman parte del rol de...	
En las visitas que realiza Renzo a las Universidades, colegios y congresos expresa el rol de.....	
La compra de una maquinaria corresponde a una tarea que realiza alguien que cumple el rol de..	
Por su perfil profesional y su actitud en el trabajo Natalio cumple el rol de...	
El rol que cumple Renzo en las reuniones de directorio se asemeja al rol de...	
En la actividad en que Renzo atiende a los proveedores, visita a los clientes cumple el rol de...	
Al iniciar el día Marco realiza la lectura de los diarios e informes, en esta actividad, a partir de esta actividad cumple el rol de...	
El reconocimiento del personal en la reunión de fin de año lo posiciona como...	
Las reuniones de los lunes sirve para que Camila con "su	

gente" cumpla el rol de.....	
------------------------------	--

ACTIVIDAD: ROLES DE MINTZBERG

A partir de las siguientes actividades desarrolladas por un gerente de una organización establecer a que rol y papel, según Mintzberg, pertenecen.

- ✓ Evalúa la inversión de una nueva maquinaria.
- ✓ Selecciona a una persona para un puesto.
- ✓ Asiste al coloquio de IDEA como participante.
- ✓ Mantiene reuniones con los socios para informar sobre los resultados de la organización.
- ✓ Mantiene reuniones con los proveedores., donde hace acuerdos comerciales.
- ✓ Visita las sucursales de la empresa para escuchar a los empleados.
- ✓ Atiende a empleados disconformes.
- ✓ Dispone el traslado del personal a otras secciones.
- ✓ Establece los niveles salariales de los empleados.
- ✓ Define las políticas de compras de la organización.
- ✓ Organiza reuniones sociales con sus empleados.
- ✓ Tomar una línea de créditos subsidiada en un banco público
- ✓ Lee los reportes enviados por el sector contable.
- ✓ Define el horario de apertura y cierre del negocio.
- ✓ Mantiene reuniones donde informa el avance del negocio a sus empleados.
- ✓ Planea y desarrollar una nueva unidad de negocios.
- ✓ Participa junto a sindicatos en la solución de conflictos laborales.
- ✓ Incorpora una nueva línea de productos para complementar la oferta actual.
- ✓ Forma parte de la junta directiva de la cámara de comercio local.
- ✓ Analiza la investigación de mercados sobre el posicionamiento de la empresa a partir del informe entregado por una consultora contratada.
- ✓ Discute precios con un proveedor de insumos clave.
- ✓ Expone los lineamientos del plan de negocios a los mandos medios.
- ✓ Informa al medio las nuevas inversiones que realizará la empresa.
- ✓ Define el cierre de una sucursal por caída en la rentabilidad.
- ✓ Participa como entrevistado en un programa de televisión, donde se trata temas empresariales.
- ✓ Recibe y lee los principales diarios económicos del país.

ACTIVIDAD HABILIDADES DE KATZ

A partir de las siguientes tareas establecer que habilidad requiere según el enfoque de Katz (la más importante).

TAREAS	Técnicas	Humanas	Conceptuales
Envía un correo electrónico a los clientes			
Firma un contrato de alquiler para los próximos 5 años			
Carga facturas al sistema de contabilidad			
Define las tareas de las personas dentro de una organización			

Realiza un test psicotécnico a un potencial candidato			
Redacta un contrato de locación de servicios			
Imputa facturas de proveedores			
Repara las pc en la organización.			
Diseña programas de capacitación de personal			
Diseña la estrategia de la empresa			
Realiza entrevistas para la selección de personal			
Realiza depósitos en el banco a través del On line Banking.			
Realiza cortes de madera para la venta			
Hace diagnósticos de situación de una organización			
Recibe y deriva llamados telefónicos			
Evalúa un proyecto de inversión para la próxima temporada			
Define los planes de incentivos en la organización			
Realiza encuestas a la población			
Analiza los resultados de investigaciones de mercado			
Informa a los empleados las políticas de la organización			
Calcula la rentabilidad de la venta			
Redacta informes mensuales para evaluar el desempeño organizacional			
Publica en Facebook la oferta de la semana			
Elaborar el plan de medios de la empresa para la próxima temporada.			

Capítulo 4

Indicadores de gestión

Indicadores de gestión

En la mayor parte de las organizaciones exitosas la información es reconocida como uno de los principales recursos que los gerentes para el ejercicio de su tarea. A esto deben sumársele otros factores clásicos de la producción como la tierra, el capital, el trabajo y el desarrollo empresarial. La información permite transformarla en conocimiento y aprender de ella para mejorar la calidad de las decisiones.

Las empresas que habitualmente toman decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que, a la vez, alimenta a la empresa y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de ésta.

“Lo mismo que el ser humano necesita una diversidad de comprobaciones para evaluar su salud y su eficacia, una organización necesita una diversidad de comprobaciones para evaluar asimismo su salud y su eficacia” (Drucker, 1995, p.334)

La habilidad de manejar la información (búsqueda de fuentes, análisis e interpretación de datos) redundan en el logro de la eficiencia empresarial, permitiendo a las organizaciones alcanzar los objetivos propuestos. Aunque la información se encuentra a nuestro alrededor, debemos saber que ésta no es gratis y su uso es estrictamente estratégico para posicionar de forma ventajosa a la organización dentro de un mercado altamente competitivo.

Las nuevas tecnologías dan posibilidades de fácil disponibilidad y administración, disminuyendo los costos de su acceso, creando una revolución informática en la sociedad (hoy la mayor parte de las empresas tienen computadoras y acceso a internet) y de forma particular en los negocios.

Para adecuarse a los requerimientos del mercado y en la búsqueda de la eficiencia planteada anteriormente, la empresa debe diseñar y poner en práctica un sistema de información. Podemos definir a un sistema de información de la siguiente manera:

Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de toma de decisión de una organización.

Con el objeto de simplificar el análisis e interpretación de la información, las organizaciones construyen un conjunto de indicadores, que rápidamente permiten reconocer dificultades, evaluar desvíos, proyectar beneficios, es decir, tomar conocimiento de resultados futuros.

Productividad

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende de la productividad con que se emplean los recursos.

Concepto

Un **indicador** es la información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

Concepto

El **sistema de información** es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de toma de decisión de una organización.

La productividad es el **valor del producto** generado por una **unidad de trabajo o de capital**. La productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical del **ingreso nacional per cápita**.

La productividad de los recursos humanos determina el nivel de sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital, determina el rendimiento que consigue para sus poseedores.



Escanea el código y mira el video sobre el concepto de productividad

La productividad es un **concepto interno** y representa la relación entre la producción de una empresa expresada a través de los productos generados y **la utilización de los factores productivos**

Producto

Forma de medición: Unidades, Kilos, Litros.

Insumo

Tipos de insumos: Horas de personal, Kilos de materias primas, horas maquinarias

Los productos representan el resultado de un insumo utilizado. Puede medirse de diversas maneras:

- ✓ Unidades: 10 zapatos, 5 habitaciones, 5 tickets.
- ✓ Kilos: 20 kilos de pan, 1 tonelada de pescado, 15 kilos de lana.
- ✓ Litros: litros de agua, aceite, pintura, alcohol, etc.

Para realizar un producto, las organizaciones emplean un conjunto de insumos que pueden clasificarse de la siguiente manera.

- ✓ Personal: horas de trabajo, costo laboral.
- ✓ Materias primas: kilos de lana, litros de aceite, metro cuadrado de cartón, kilos de pegamento.
- ✓ Maquinarias: horas-máquina de una engrapadora, horas de mezcladora.
- ✓ Servicios: kilowatt de electricidad, metros cúbicos de gas, horas de teléfono.

Factores productivos

Concepto

Los **insumos** o **factores productivos** son todos aquellos recursos que se combinan para producir un producto

Para obtener un producto deseado, las organizaciones utilizan un conjunto de insumos o recursos. Para atender a un paciente en un hospital se utilizan horas de enfermeros, antibióticos, sábanas, gasas, energía. En un transporte público que traslada pasajeros, se usa horas de choferes, nafta, horas del motor, máquinas lectoras de tarjetas. En una fábrica de muebles para oficina, se utiliza madera, cola, laca, pinturas, horas hombre, máquinas de corte y pulido etc.



Escanea el código y mira el video sobre el cálculo de la productividad

Los factores productivos son todos aquellos recursos que se combinan para transformar insumos y producir un producto.

En forma simplificada, se habla de dos grandes categorías: **el factor humano** (la gestión empresarial y los trabajadores), y el **resto de los factores**, denominados genéricamente como "capital".

Ejercicio para medir la productividad

PRODUCTIVIDAD TOTAL

Una fábrica de tejidos en el mes de Marzo de 2019 realizó 1.500 prendas que fueron vendidas a un distribuidor al precio de \$ 60 c/u. Para esto, utilizó 2100 kilos de hilo, 310 horas de mano de obra y 450 horas máquina.

El precio de los insumos era el siguiente:

Kilo lana:	\$ 20,00
Hora Hombre	\$ 25,00
Horas Maquina	\$ 7,50

A) Determinar la productividad total al mes de Marzo de 2019.

Productividad total

PRODUCTO

VALOR DE LOS INSUMOS

INSUMOS	COSTO	CANTIDAD	VALOR
Kilo lana:	\$ 20,00	2100	\$ 42.000,00
Hora Hombre	\$ 25,00	310	\$ 7.750,00
Horas Maquina	\$ 7,50	450	\$ 3.375,00
TOTAL			\$ 53.125,00

PRODUCTO

1.500 Prendas

VALOR DE LOS INSUMOS

\$ 53.125 gastados en insumos

PRODUCTO

1500 u

VALOR DE LOS INSUMOS

\$53.125,00

Indicador de
productividad total

0,02823 u/\$

Explicación

Por cada peso gastado en insumos, la empresa fabrica 0,02823 prendas

PRODUCTIVIDAD PARCIAL

B) Determinar la productividad parcial para cada uno de los insumos.

Productividad parcial de la materia prima

PRODUCTO	PRODUCTO	1500 prendas
INSUMO	MATERIA PRIMA	2100 kilos de lana

Resultado

PRODUCTO	1.500 u	Indicador de productividad parcial de la materia prima	0,7142 u/kg
INSUMO	2.100 kg		

Explicación

Por cada kilo de materia prima, la empresa fabrica 0,714 prendas

Productividad parcial del personal

PRODUCTO	PRODUCTO	1500 prendas
INSUMO	HORAS HOMBRE	310 horas hombre

Resultado

PRODUCTO	1500 u	Indicador de productividad parcial del personal	4,839 u/hh
INSUMO	310 hh		

Explicación

Por cada hora de trabajo, la empresa fabrica 4,839 prendas

Productividad parcial de las maquinarias

PRODUCTO	PRODUCTO	1500 prendas
INSUMO	HORAS MÁQUINA	450 horas máquina

Resultado

PRODUCTO	1500 u	Indicador de productividad parcial de la máquina es	3,333 u/hm
INSUMO	450 hm		

Explicación

Por cada hora máquina, la empresa fabrica 3,333 prendas

VARIACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

C) Si la productividad parcial de la materia prima de Marzo del año 2018 fue de 0.69 prendas por kilo. Calcular la variación en la productividad.

Productividad de la materia prima Marzo 2019 **0,714** u/kg

Productividad de la materia prima Marzo 2018 **0,690** u/kg

Variación de la productividad

Productividad 2017				Es el cociente entre las dos
Productividad 2016	-1	x 100		indicadores, luego hay que restarlo por
				1 y luego multiplicar por 100
Productividad 2017	0,714		= 1,035	Es el cociente entre las
Productividad 2016	0,690			dos indicadores
1,0352	-1	= 0,0352		Es el resultado al restar el
				cociente y 1
0,0352	x 100	= 3,52%		Es multiplicarlo por 100 de la variación

Explicación

La productividad del 2017 es un 3,52 % ,mayor que la productividad del 2018

Factores para la mejora de la productividad

- ✓ La planificación de las actividades y coordinación de los recursos necesario para realizar dichas tareas.
- ✓ La capacitación y desarrollo del talento que gestión a una organización.
- ✓ El acceso a materias primas y fuentes de recursos, que permita asegurar la fluidez de cara a la producción.



Escanea el código y mira el video ¿Cómo mejorar la productividad?



Escanea el código y mira el video Herramientas para mejorar la productividad

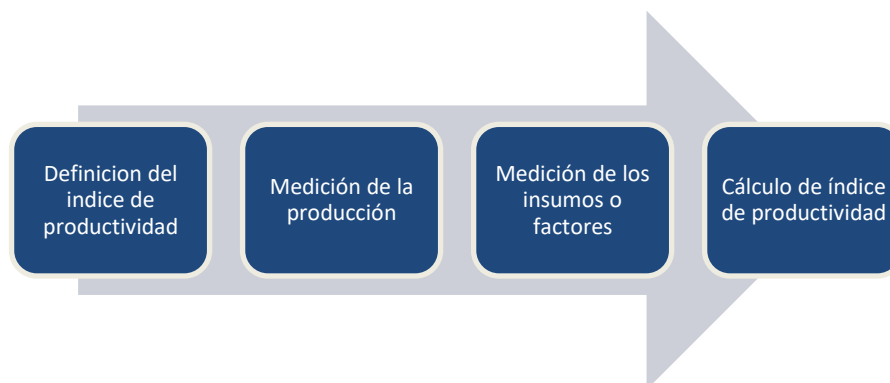
- ✓ La calidad de materias primas e insumos.
- ✓ La selección cuidadosa del personal que trabaja en la organización, de forma tal que el índice de rotación sea mínimo.
- ✓ El diseño de nuevos procedimientos, de manera tal que pueda disminuir tiempo y quitar actividades superfluas.
- ✓ La adquisición de nuevas máquinas y equipos, que reduzcan los desperdicios, disminuyan el consumo de energía y incrementen el volumen de producción.
- ✓ El desarrollo de nuevos sistemas de trabajo y colaboración.
- ✓ La promoción de un clima laboral que facilite el desarrollo individual y profesional, incrementando la participación del personal en la toma de decisiones.
- ✓ El reclutamiento interno, que motive al persona a mejorar su desempeño laboral.

Etapas para la construcción del Índice de productividad

Cada organización, en función del tipo de producto que venda, de sus objetivos y de las estrategias, debe seleccionar aquel indicador de productividad, que le permita monitorear sus resultados y la puesta en marcha de la estrategia organizacional seleccionada. Por lo tanto, el indicador seleccionado, no será igual para una empresa de retail (de venta al detalle), de aquella que se dedica a la fabricación de radiadores electrónicos. De la misma manera, el indicador será distinto cuando se trate de una organización orientada a vender productos económicos, sustentada en precios bajos, que aquella que se enfoca en brindar una diferenciación en el servicio percibido por el cliente.

El siguiente grafico muestra las etapas necesarias para la construcción de un índice de productividad.

Esquema 4-1: Etapas para la construcción del indicador de productividad



Definición del índice de productividad

En empresas deben en primer lugar, establecer los indicadores de productividad necesarios para evaluar su estrategia. Un primer aspecto no menor, es establecer la fuente de datos necesaria para elaborar el indicador y darle la fluidez a la información para la toma de decisiones. Es decir, el indicador debe estar sustentado en datos confiables y de acceso permanente. Por ejemplo, el volumen de facturación en una empresa de servicios y el nivel de producción en una empresa industrial, son datos habitualmente disponibles, en el sistema

de información de la organización. Cada empresa, que participa de un sector, debe establecer las variables estratégicas que le permitan una ventaja competitiva sostenible. Un hotel puede seleccionar la localización, el precio, el tiempo de respuesta, el tamaño de la habitación, el canal de venta, el desarrollo de la marca entre otras.

Medición de la producción

El segundo paso que debe seguir una organización, es medir la producción (el nivel de producto). El producto es el resultante de una actividad o proceso. En una fábrica puede ser la cantidad de zapatillas elaboradas, en un dentista, la cantidad de consultas atendidas, en una obra, la cantidad de metros cuadrados de pared levantados. La productividad no solo puede medirse a partir del producto final realizado, también pueden evaluarse la productividad de ciertos procesos. Por ejemplo, en un retail, puede medirse la productividad de una parte del proceso, la colocación de precios. La incorporación de precios electrónicos con etiquetas electrónicas (conectadas a un sistema), permite actualizar precios en segundos. De esta manera la empresa estaría disminuyendo el tiempo dedicado a cambios de precios en las góndolas. En un restaurante, la toma de pedidos es una actividad relevante. Si cada mesa tuviera un sistema que el cliente pueda utilizar y el pedido fuera directamente a la cocina, disminuiría el tiempo de espera, la precisión de la orden de pedido, actualizaría automáticamente la factura y se eliminarían procesos. En empresas comerciales suelen utilizarse como medida de la producción las ventas netas descontadas la inflación. Una medida también utilizada para medir la productividad, puede ser la cantidad de operaciones realizadas (tickets), kilos vendidos o unidades. Para empresas manufactureras, se deberá tener en consideración el volumen físico de producción por tipo de bien.

Medición de los insumos o factores.

La productividad se puede medir en función de los distintos insumos que intervienen en el proceso productivo. Sin embargo, la medida más utilizada se relaciona con el factor trabajo. En una empresa industrial, además, los insumos pueden estar asociados a materias primas, consumo de energía, metros cuadrados utilizados etc.

Cálculo del índice de productividad

El índice de productividad se define como el cociente entre el valor de la producción de un periodo dado (producto) y los insumos o factores utilizados para realizarlos. A continuación, presentamos algunos indicadores de referencia sobre la medición de la productividad.

- a. Artículos registrados por hora.
- b. Tickets realizados por día
- c. Alfajores producidos por hora.
- d. Tickets realizados por clientes que ingresaron a realizar compras.
- e. Cubiertos realizados por cubiertos disponibles (tasa de ocupación en un restaurante).
- f. Kilos producidos por hora de trabajo.
- g. Kilos producidos por hectárea.
- h. Ventas por metro cuadrado.

- i. Cantidad de espectadores por función.
- j. Ofertas vendidas por día.
- k. Sentencias realizadas por año.
- l. Unidades producidas sobre m3 de gas utilizado.
- m. Habitaciones realizadas por hora de trabajo.
- n. Habitaciones alquiladas sobre habitaciones disponibles.
- o. Ingresos por ventas sobre costo del personal.
- p. Ingresos del restaurante sobre costos operativos.

Formas para mejorar la productividad

La administración, centra su atención en el estudio de las organización y la toma de decisiones que se producen, de forma tal, que una organización pueda mejorar su productividad. Para mejorar la productividad el administrador o gerente debe:

- ✓ Incrementar la cantidad de productos con la misma cantidad de insumos. Por ejemplo incrementar la cantidad de productos registrados (scaneados) por hora. De la misma manera, una empresa podría incrementar la cantidad de colchones vendidos con menor cantidad de vendedores.
- ✓ Incrementar la cantidad de productos, disminuyendo la cantidad de insumos. Incrementar la cantidad de productos elaborados con menor cantidad de kilo watts utilizados. Siguiendo el ejemplo presentado en el apartado anterior, podría una organización, actualizar los precios de los productos, dedicado menor horas del personal.
- ✓ Mantener la misma cantidad de productos, reduciendo la cantidad de insumos.
- ✓ Aumentar la cantidad de productos en mayor proporción que el aumento de la cantidad de insumos. Incrementar las ventas de un 20 %, incorporando mayor cantidad de horas de trabajo que no superen el 20 %.
- ✓ Disminuir la cantidad de productos, pero disminuyendo en mayor proporción la cantidad de insumos. Disminuir el volumen de producción un 5 %, reduciendo los insumos un 10 % menos.

"...los resultados sólo se dan hacia el exterior. El resultado de una empresa es un cliente satisfecho. El resultado de un hospital es un paciente curado. El resultado de una escuela es un estudiante que ha aprendido alguna cosa y la aplicará al trabajo diez años más tarde"
(Drucker, 1995, p.334)

Satisfacción del cliente

En mercados competitivos, las empresas no pueden darse el lujo de perder clientes. Es más, se ha dicho con frecuencia que resulta para una organización más costoso conseguir clientes nuevos que mantener los que ya tiene. En búsqueda de lograr el acercamiento con el cliente, las empresas líderes del mercado han diseñado un sistema de monitoreo para la mejora continua que pone su punto central en la medición de la satisfacción de los clientes.

La satisfacción del cliente puede definirse como el juicio que lleva a consideración las expectativas inicialmente establecidas por las personas en comparación con la percepción de la performance de un producto o servicio.

En este marco la satisfacción puede ser expresada en función de las expectativas generadas por el cliente en la etapa pre-compra y la performance post-compra. Es decir, es un proceso de comparación entre las aspiraciones (**producto imaginario**) con lo efectivamente recibido (**producto real**).

Sin embargo, la medición del grado de satisfacción no es un proceso fácil de realizar en una organización. Es viable hacer una distinción entre las empresas *fabricantes de bienes* y aquellas que operan con *servicios*. En las empresas fabricantes, la medición de la calidad puede ser realizada mediante índices que algunos autores denominan “duros”, por ejemplo “números de reparaciones”, “cantidad de devoluciones por desperfectos”. En cambio en las empresas de servicios, al ser este intangible, resulta muy difícil medir la satisfacción ya que es, en su mayoría, “subjetiva”, trabajándose con expectativas y con percepciones.

Concepto

La **satisfacción del cliente** puede definirse como el juicio que lleva a consideración las expectativas inicialmente establecidas por las personas en comparación con la percepción de la performance de un producto o ser

Por ejemplo, en un hotel es posible sacar –sin necesidad de realizar una encuesta a los clientes– deducciones propias sobre la felicidad de la gente. Esto es posible gracias a distintos indicadores visibles, relacionados al concepto de felicidad. Los indicadores visibles pueden incluir la sonrisa, la risa y el decir cosas positivas (agradecimientos continuos sobre lo bien que la han pasado en el hotel). Si una persona está riendo, sonriendo y diciendo cosas positivas sacamos la conclusión de que esa persona es feliz, con lo que podemos deducir que el hotel ha cumplido su expectativa.

Obviamente medir la satisfacción del cliente es rentable siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación. Si uno no está dispuesto a invertir tiempo y/o esfuerzo y/o dinero en función de los resultados, la medición de la satisfacción del cliente es intrascendente.

La premisa de que “la realidad es la que se percibe”, suele ser mal apreciada por las áreas afectadas. Por eso, medir la satisfacción con recursos internos es un riesgo que debe controlarse para no vivir engañado. Es común que las opiniones del cliente no coincidan con los indicadores internos, y eso a muchos no les gusta.

La innovación es un signo de nuestro tiempo, la velocidad con la que las cosas cambian, se reinventan, se copian y vuelven a cambiar es impresionante. Inventar la forma de superar las expectativas del cliente es un reto que no termina jamás, es la esencia de la mejora continua. Dejar de efectuar estas innovaciones es lo que lleva a los bienes y servicios hacia el “commodity”.

Modelo de satisfacción del cliente de Fisk

Con el objeto de definir una forma para poder efectuar la medición de la satisfacción de los clientes, utilizaremos un modelo elaborado por Raymond Fisk (Hayes, 1995). Este modelo estudia las tres fases que contempla un cliente en un proceso de decisión: **pre consumo**,

consumo y post consumo. Justamente en esta última etapa radica la mayor importancia del trabajo, ya que es ahí donde puede medirse efectivamente cuál es el grado de satisfacción del cliente.

Pre-consumo

Durante esta fase el cliente, internamente, percibe una diferencia entre el estado real y el estado deseado. Supongamos que las jornadas agotadoras de trabajo han producido estrés en una persona. Ante esta situación el estado real es la enfermedad del cliente y el estado deseado es una persona saludable con ganas y posibilidad de trabajar según su nivel y capacidad. Esta discrepancia crea un estado de tensión que conduce al consumidor a obtener información interna, experiencias pasadas y externas, influencia ambiental, para cubrir dicha brecha. La recomendación de un médico de tomar unas vacaciones para reducir el nivel de estrés lleva al cliente a buscar diferentes alternativas para poder lograr el objetivo deseado.

Una vez que se ha recogido información, se procede a la selección de algunas alternativas que le permitan al cliente solucionar su problema. Siguiendo con el ejemplo del cliente con estrés, puede alquilar una cabaña en Mar de las Pampas, dirigirse a un *spa* en Sierra de los Padres o tomarse vacaciones en su hogar saliendo de la rutina del trabajo. Una vez que se han planteado las alternativas posibles, es función del cliente seleccionar a aquella que mejor se adecue a sus necesidades. Al finalizar esta fase que denominamos **preconsumo**, se generan las expectativas que sirven como punto de referencia para la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Las expectativas, según Olson y Dover, son creencias sobre un bien o servicio que sirven de patrón o como puntos referenciales y contra los cuales la performance de un producto es juzgada.

Según se plantea, las expectativas son creencias sobre un bien o un servicio. Estas creencias pueden ser formadas de diversas formas: a través de experiencias pasadas de los clientes, comunicación realizada por las empresas u oferta de la competencia.

Por ejemplo en el ámbito del turismo, y más precisamente en el de un hotel, la comunicación que realiza una empresa a través de un folleto donde se muestran las habitaciones, las camas, el baño, crea en el turista una idea o patrón del servicio que va a recibir. Una de las grandes decepciones que reciben los clientes que llegan a un hotel es cuando se enteran que los servicios que se ofrecían en páginas de internet tienen un costo adicional a la tarifa de la habitación (costo del que nada se decía en esa publicidad).

Otra de las formas en que puede manifestarse una expectativa es mediante la experiencia pasada. La visita realizada a un restaurante en el pasado deja en la persona un recuerdo en su mente que sirve para imaginar el servicio que recibirá en caso de seleccionar nuevamente dicho producto. Cuando era chico, iba al médico para realizar controles semestrales. Luego de realizar el control, el médico siempre me regalaba un caramelo. En

mi familia siempre comentan el malhumor que tenía el día en que el médico se olvidó de darme “mi” caramelo.

La situación de mercado reflejada a través de la oferta realizada por la competencia marca un punto de referencia para los clientes en relación a los servicios a recibir. En una ocasión tuve que viajar a una ciudad muy importante del país a dar un seminario de marketing para empresarios. La reserva se la delegué a la persona anfitriona. En mi mente se formó una expectativa del producto según los parámetros tradicionales de oferta de las empresas que están en el sector según el costo del producto: habitación con televisión por cable, baño privado, calefacción, ventilador de techo, toallas, *amenities*, etc. Una vez arribado al hotel compruebo que no había ni televisión por cable, ni amenities. Obviamente mi expectativa sobre el servicio a recibir no coincidió con el recibido.

Recomendaciones:

- ✓ Brindar información fidedigna sobre el producto que se va a recibir.
- ✓ El engaño al cliente solo traerá ventas en el corto plazo y falta de éstas en el mediano y largo plazo a causa de su insatisfacción.
- ✓ No se deben crear falsas expectativas que luego no se pueden cumplir.

Consumo

En la fase siguiente el cliente realiza la elección del servicio que juzga mejor en relación a las expectativas y de acuerdo a sus posibilidades. Siguiendo con el caso de la persona enferma por estrés, podría elegir las vacaciones en Mar de las Pampas ya que le han gustado mucho las fotos que pudo observar en la página de internet de la empresa. Luego la siguiente etapa es realizar la reserva con lo que quedaría expresa la manifestación por la compra del servicio y la siguiente utilización de las instalaciones de la hostería.

Post-consumo

Una vez que se ha realizado la transacción del producto, en la fase postconsumo el cliente realiza la evaluación del uso del servicio que denominaremos **percepción**. En esta etapa el cliente realiza una evaluación crítica de lo esperado y lo recibido. La comparación entre las expectativas generadas y la percepción del consumo da como resultado la satisfacción o insatisfacción del cliente. Algunas de las preguntas que suelen realizarse son:

- ✓ ¿Lo que me ofrecieron fue lo que recibí?
- ✓ ¿Cómo imaginaba el producto y cómo es?
- ✓ ¿Cómo imaginaba que me sentiría luego de usarlo y cómo me siento después?

Son tres los resultados posibles en la comparación entre las expectativas y la percepción realizada por el cliente. La **insatisfacción** se produce cuando las expectativas superan a la percepción, es decir, mi confianza sobre el nivel de servicio que iba a recibir es mayor a lo que realmente he recibido.

Expectativa > Performance $\Rightarrow$ Insatisfacción

En segundo lugar, existe la **satisfacción nula**, cuando la expectativa es igual a la percepción, es decir que el cliente recibió lo que esperaba recibir. En ese caso el cliente no ha quedado satisfecho ni insatisfecho.

Expectativa = Performance $\Rightarrow$ Satisfacción Nula

Para terminar, cuando las percepciones exceden a las expectativas, el resultado experimentado por los consumidores es de **satisfacción**. En este caso, el cliente recibió más de lo que esperaba recibir por parte de la empresa.

Expectativa < Performance $\Rightarrow$ Satisfacción

Las acciones que emprendan las empresas deben estar orientadas hacia la superación de las expectativas de los clientes creando un valor agregado. La **construcción de valor** es una tarea diaria que deben desarrollar las organizaciones.

En el caso de satisfacción el consumidor se sentirá motivado para la recompra y subsiguiente *feedback* para la fase de pre-consumo. En el caso que la evaluación resulte en insatisfacción no hay motivación para la recompra. La insatisfacción genera en el cliente un estado de frustración que lo puede impulsar, en algunos casos, a realizar una manifestación de su disgusto con la organización (quejarse en las oficinas comerciales, privadas o gubernamentales, buscar reparación directa de las firmas comerciales) o bien puede no manifestarse. En este caso tomar alguna forma de acción privada como dejar de comprar el producto; boicotear al vendedor; advertir a sus amigos acerca del producto o específicamente del vendedor.

Algunas empresas comprenden la necesidad de conocer la opinión de los consumidores, es decir de tener una orientación hacia el mercado. Esto generará una ventaja competitiva de suma importancia. Es así como generan instrumentos que permiten que los compradores puedan expresar sus sentimientos o emociones. Algunas de las formas comúnmente usadas son: un número de teléfono para la atención del consumidor generalmente de tipo gratuito (0-800) en el que pueden expresar su descontento o sus inquietudes, casillas de correo para los mismos fines, libros de quejas, devoluciones de los productos con reintegro del dinero, o cambio de los productos. Uno de los métodos que está teniendo gran auge en la actualidad es la realización de encuestas de tipo personal, pero hay que saber utilizarlo de la mejor forma posible, motivando al consumidor a que exprese en el papel sus emociones.

Ventajas de la satisfacción

El conocimiento de las expectativas de los clientes con respecto a un determinado producto permitiría medir si se están cumpliendo dichas expectativas o, de lo contrario, si se están generando frustraciones. También si las empresas conocieran las percepciones y actitudes

de los consumidores aumentará la posibilidad de que la empresa tome las decisiones comerciales mejores para servir mejor a sus clientes.

En síntesis, las mediciones permiten a un negocio...

Saber lo bien que está funcionando un proceso comercial. Las empresas inteligentes le darán la bienvenida a la retroalimentación del cliente como una manera de mejorar constantemente su ofrecimiento y desempeño. La cuestión es incorporar esta información al proceso de mejoramiento de calidad de la organización, para concentrarse en los temas y en los procesos que son de máxima importancia para sus clientes y así obtener el máximo retorno sobre la inversión.

Saber dónde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesitan efectuar cambios.

Determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras. Posteriormente, hay que averiguar si estas mejoras introdujeron una diferencia en la forma en que los clientes perciben a la organización y en su conducta de lealtad. Esto implica una retroalimentación constante, un mejoramiento continuo.

Los clientes satisfechos...

- ✓ Se mantienen leales más tiempo.
- ✓ Compran cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los existentes.
- ✓ Hablan favorablemente acerca de la empresa y sus productos.
- ✓ Prestan menos atención a la comunicación de la competencia.
- ✓ Son menos sensibles al precio.
- ✓ Ofrecen ideas de producto o servicio a la empresa.

Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador que determina el beneficio obtenido por una empresa a partir de un factor de comparación. Este factor de comparación puede ser: recurso utilizado, ventas generadas, las inversiones efectuadas, etc.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo}}$$

La rentabilidad sobre el activo refleja el beneficio que obtiene una organización a partir de los derechos que dispuso para su obtención. Si una organización durante un periodo obtuvo una utilidad de \$150.000 y posee un activo de \$3.000.000, el indicador de rentabilidad será 5%.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo}} = \frac{\$150.000}{\$3.000.000} = 5 \%$$

El número indica que el rendimiento que obtiene el activo de la organización es de \$ 0,05 por cada peso.

La rentabilidad sobre las ventas (también conocido como margen de utilidad sobre la venta o contribución marginal) indica el porcentaje de utilidad que una organización obtiene a partir del monto de ventas realizadas.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador puede medirse a partir de la utilidad bruta o neta. Por ejemplo, si una organización obtiene una utilidad de \$10.000 en el mes de marzo y para lograrlo vendió \$100.000, la rentabilidad será de 10%.

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} = \frac{\$10.000}{\$100.000} = 10 \%$$

Resumen del capítulo

Puntos claves

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de toma de decisión de una organización.

La eficacia es hacer las cosas correctas; en cambio, la eficiencia significa la obtención de los objetivos establecidos mediante la utilización de la cantidad mínima de recursos. Algunos autores definen a la eficiencia como "hacer bien las cosas" o "hacer las cosas correctamente".

La productividad representa la relación entre la producción de una empresa expresada a través de los productos generados y la utilización de los factores productivos.

La satisfacción del cliente puede definirse como el juicio que lleva a consideración las expectativas inicialmente establecidas por las personas en comparación con la percepción de la performance de un producto o servicio.

La rentabilidad establece los efectos que tiene la administración de activos sobre los resultados.

Palabras y personas clave

Eficiencia.

Eficacia.

Productividad.

Satisfacción del cliente.

Rentabilidad.

Preguntas de reflexión

¿Qué decisiones puede tomar una librería para mejorar la satisfacción del cliente?

¿Qué indicador podría establecerse para medir la productividad en una empresa gastronómica?

¿Es lo mismo ser eficiente que eficaz?

Práctica

ACTIVIDAD N° 3 EJERCICIOS DE PRODUCTIVIDAD

EJERCICIO 1

Merlucita es una fábrica de procesamiento de pescado. En el mes de marzo del 2019 realizó 550 cajones de merluza, que contenía cada uno 20 kilos de producto terminado.

Para esto, utilizó 14.580 kilos de materia prima, 124 horas de mano de obra y 83 horas máquina.

El precio de los insumos fue el siguiente: Materia prima \$ 12,50 el kilo, Hora Hombre \$ 105 por hora, Horas Máquina \$ 43 por hora.

TAREA

Determinar la productividad total del mes de marzo del 2019. (trabajar con 3 decimales) Explique su significado en palabras.

Si durante el mismo mes del año anterior la productividad total fue de 0,045 Kg/\$ calcular la variación en la productividad. Explique su significado en palabras.

EJERCICIO 2

Una fábrica de tejidos en el mes de Marzo de 2019 realizó 1.500 prendas que fueron vendidas a un distribuidor al precio de \$ 600 c/u. Para esto, utilizó 2100 kilos de hilo, 310 horas de mano de obra y 450 horas máquina.

El precio de los insumos era el siguiente

- ✓ Kilo lana: \$ 200.
- ✓ Hora Hombre \$ 250.
- ✓ Horas Maquina \$ 75

TAREA

Determinar la productividad total al mes de Marzo de 2019.

Determinar la productividad parcial para cada uno de los insumos.

EJERCICIO 3

Una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de Tomates y Duraznos envasados desea determinar el índice productividad de la empresa con el objeto de realizar mejoras.

A continuación se presenta un cuadro:

	Duraznos	Tomates
Kilos de productos en latas	4980	2980

Para generar esta producción la empresa utilizó:

	Duraznos	Tomates
Almíbar	1200 litros	400 litros
Materia prima	9890 kilos	5550 kilos
Horas hombre	300 HH	180 HH
Horas Maquina	48 HM	45 HM

TAREA

Determinar la PRODUCTIVIDAD parcial del Duraznos para cada uno de los insumos.

Determinar la PRODUCTIVIDAD parcial del Tomates para cada uno de los insumos.

Determinar la VARIACIÓN en la productividad entre los dos tipos de productos para cada insumo.

EJERCICIO 4

Un taller emplea a 5 hombres que han producido 58.000 alfajores durante una jornada de 7 horas de trabajo. Determinar el índice de productividad parcial de la Mano de obra

EJERCICIO 5

INVERSA es una empresa dedicada al procesamiento de Aceite para conservación de alimentos. Según las fuentes de datos internas, se han producido los siguientes litros de aceite. En el cuadro figura también la cantidad de horas de mano de obra utilizadas para su obtención.

	Litros de aceite	Horas Hombre
Año 2016	5.000	55 HH
Año 2017	6.500	70 HH
Año 2018	7.000	90 HH

TAREA

Calcular el índice de productividad parcial de la mano de obra para cada año. Determinar qué año fue más productivo. Calcular la variación entre el 2018 y los otros años. Expresar con palabras el resultado de cada indicador.

EJERCICIO 6

Una hilandería produjo 3000 kilos de lana durante el mes de Septiembre. Para esto fueron utilizadas 4235 kg de materia prima. Determinar el índice de productividad de la misma

EJERCICIO 7

Una fábrica, realizó en una semana, 1400 estampados. Para ello utilizó una máquina de última generación que fue adquirida en Febrero de 2019. El insumo de horas máquina fue de 3400 h /m

EJERCICIO 8

La editorial Pirulo, en su 7 edición de su libro la Hora Maldita, editó 2000 unidades, a partir de 23 horas hombre, que tuvo un costo de 100 pesos la hora hombre. Determinar la productividad parcial de la mano de obra.

EJERCICIO 9

Suponiendo que la productividad de la mano de obra es de 1657,14 unidades / hora hombre y que el estándar de productividad del taller es de 1600 unidades por hora-hombre.

TAREA

Cuál es el índice de eficiencia de la mano de obra.

Realizar un listado de posibles causas.

EJERCICIO 10

En una empresa manufacturera, un empleado coloca sellos en las cajas para la exportación a Europa. Se ha estimado, que el estándar de etiquetado de este operario es de 75 unidades por hora. Teniendo en cuenta que el valor medido es 56 unidades por hora.

TAREA

Determinar la eficiencia de la mano de obra.

EJERCICIO 11

Un horno es atendido por 5 operarios. Su producción teórica es 2000 kg por hora y a causa de paradas, problemas en el producto procesado produce 1600 kg.

TAREA

Determinar el rendimiento de la máquina.

EJERCICIO 12

Se han realizado un estudio de aprovechamiento de materia prima en la empresa Sol y Mar. Luego de la medición se calcula que los valores reales son de 900 kg de producto terminado por cada 1.000 kg de materia prima. Se estima que el estándar de utilización es de 1.200 kg de producto terminado por cada 1.300 kg de materia prima. En la empresa Pezcalino competidora en el sector de Sol y Mar su indicador de productividad es 0,935 kg/kg.

TAREA

Calcular el índice de productividad de la materia prima de la empresa Sol y Mar

Calcular el índice de aprovechamiento de la materia prima para la empresa Sol y Mar.

Calcular el índice de aprovechamiento de la materia prima para la empresa Pezcalino.

Calcular la variación de productividad entre las dos empresas.

EJERCICIO 13

Merlucita es una fábrica de procesamiento de pescado. En el mes de marzo del 2018 realizó 550 cajones de merluza, que contenía cada uno 20 kilos de producto terminado.

Para esto, utilizó 14.580 kilos de materia prima, 124 horas de mano de obra y 83 horas máquina.

El precio de los insumos fue el siguiente: Materia prima \$ 12,50 el kilo, Hora Hombre \$ 105 por hora, Horas Maquina \$ 43 por hora.

TAREA

Determinar la productividad total del mes de marzo del 2018. (trabajar con 3 decimales) Explique su significado en palabras.

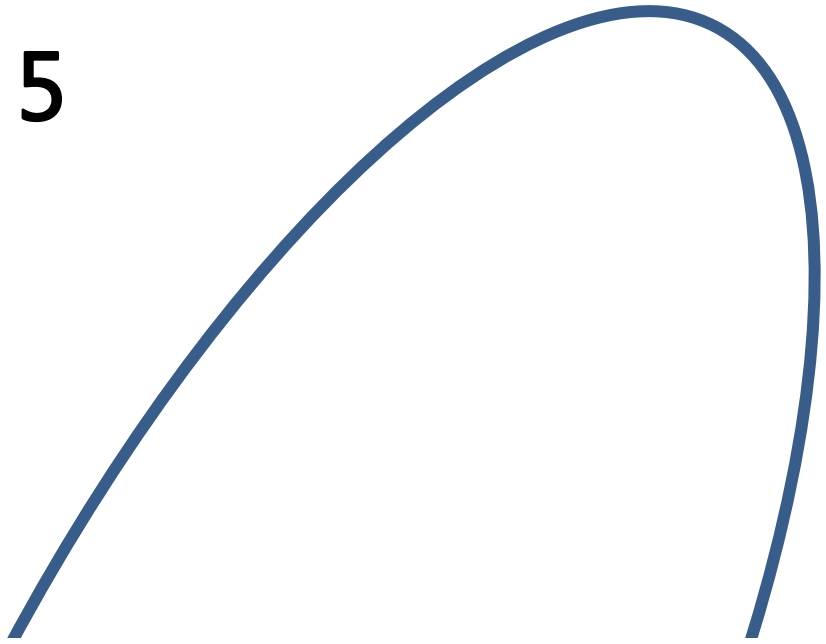
Si durante el mismo mes del año anterior la productividad total fue de 0,045 Kg/\$ calcular la variación en la productividad. Explique su significado en palabras.

Determinar la productividad parcial para cada uno de los insumos. Explique su significado en palabras.

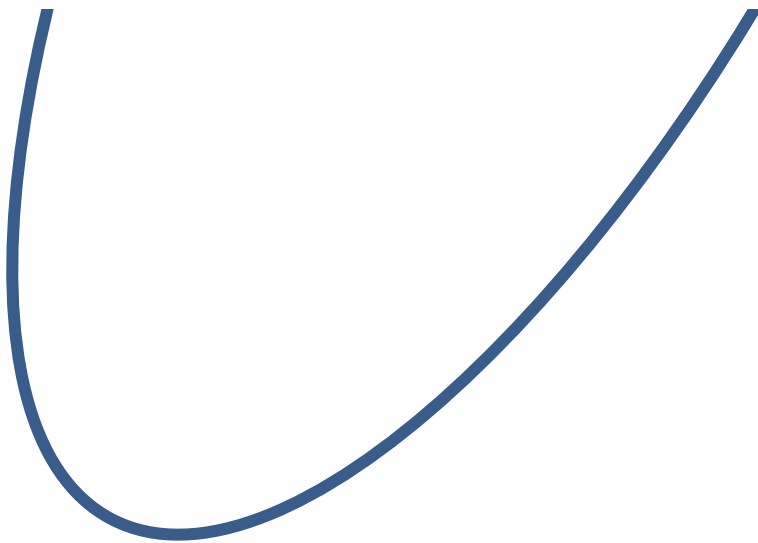
Si el estándar de productividad de la materia prima es de 0,825 kg/kg, calcular el índice de aprovechamiento de materia prima. Realizar un listado de al menos 3 causas posibles.

Una fábrica del mismo sector llamada Rulito tienen un estándar de productividad de la mano de obra de 82 kg/HH. Calcular la variación entre las dos empresas.

Capítulo 5



La organización



La organización

Concepto de organización

Uno de los objetos de estudio de la administración son las organizaciones. La administración trata de organizaciones y su conducción hacia el cumplimiento de los objetivos.

Ya desde las épocas más remotas se observa que el hombre primitivo no actuaba sólo para obtener alimento, protegerse de las inclemencias del tiempo u obtener seguridad. También sabemos que realizaba tareas que manifestaban una clara señal de espiritualidad (por ejemplo, a través del arte o el mismo hecho de enterrar a sus muertos señalando con monumentos funerarios los lugares de inhumación). De todos modos, aquellas tareas prioritarias para su supervivencia los obligó a trabajar en grupos. Eso se debe a que esos hombres primitivos se dieron cuenta de que juntos podrían realizar mejor esas tareas e incluso, a veces era la única manera de llevarlas a cabo. Con el tiempo fueron descubriendo que cada uno tenía diferentes aptitudes cuya aplicación favorecía el esfuerzo grupal. Entonces fueron asignando parte del trabajo total a cada uno para beneficio de todos, y se fue dividiendo el trabajo. Llegados a este punto, alguien tenía que coordinar las tareas, indicar qué, cómo y cuándo hacerlas, influir para que se hicieran y así fueron apareciendo las formas más simples de liderazgo. Este fue el origen de "las organizaciones".

Es por ello que Amitai Etzioni (1972) afirma que:

"El hombre nace, crece y se desarrolla en las organizaciones" (pág. 1).

Nuestra vida transcurre en organizaciones, nacemos en un hospital, vamos a una escuela, compramos alimentos en un negocio, nos recibimos en una Universidad, nos casamos en una iglesia, es decir, convivimos con organizaciones durante toda nuestra vida.

Existen múltiples definiciones respecto al concepto de organización. A continuación, presentamos algunas, según distintos autores.

Para Parsons, citado por Etzioni (1972)

"Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (pág. 4).

Según esta perspectiva el ejército, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se encuentran entre ellas. Tribus, clases sociales, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares se excluyen del concepto (estas últimas, para este autor, se excluyen porque surgen por obra del azar o la casualidad o por un esquema de tipo tradicional de relaciones).

Por otra parte, para March y Simon

"Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central" (Kliksberg, 1990, pág. 27)

¿Qué es una organización?



Escanea el código y mira el video Concepto de organización

En cambio, Argyris, expone otra característica importante: La racionalidad con que las organizaciones desarrollan su actividad...

"la propiedad más fundamental de la organización formal es su basamento lógico o, como lo llaman los estudiantes de administración, su racionalidad esencial" (Kliksberg, 1990, pág. 27)

Otra versión es aportada por Chester Barnard

"Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" (Hall, 1983, pág. 29)

Retomando la definición de Parsons:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos

Vamos a analizar dicha definición:

Las **organizaciones** son entidades compuestas por individuos y grupos, dirigidas racionalmente en forma coordinada hacia el logro de los objetivos mediante la utilización de conocimientos y técnicas y con permanencia en el tiempo hasta el cumplimiento de sus fines.

- ✓ Unidades sociales o agrupaciones humanas: esto involucra un fenómeno social, es decir, que no están los individuos aislados sino reunidos en grupos.
- ✓ Deliberadamente construidas o reconstruidas: esto nos conduce a pensar que esas personas se reunieron adrede, intencionadamente.
- ✓ Para alcanzar fines específicos: los cuales representan la misión o propósito que desean alcanzar.

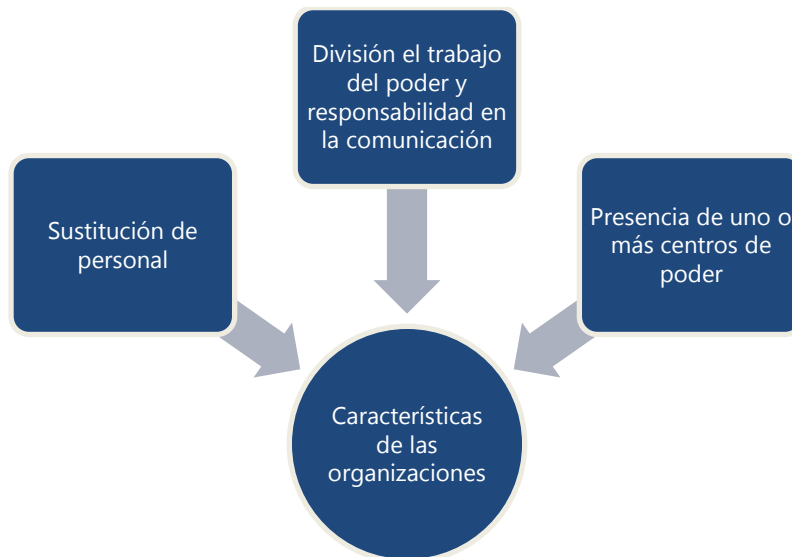
Podemos concluir entonces que las organizaciones son:

Entidades compuestas por individuos y grupos, dirigidas racionalmente en forma coordinada hacia el logro de los objetivos, mediante la utilización de conocimientos y técnicas y con permanencia en el tiempo hasta el cumplimiento de sus fines.

Características de las organizaciones

Las características son cualidades que sirve para diferenciar o distinguir una cosa de otra. Etzioni (1972, pág. 4) distingue tres características que tiene una organización:

Esquema 5-1: Características de las organizaciones



- Con respecto a la división del trabajo, del poder y de la responsabilidad de la comunicación, dentro de las organizaciones se observa que, en la asignación de funciones, el modelo de toma de decisiones no son obra de la casualidad, ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos. El gerente de marketing planifica las acciones comerciales a realizar, las campañas en redes sociales, las promociones, y las políticas de precios. El responsable de la gestión del talento, establece perfiles de puestos, realiza reclutamiento de personal y hace la selección. El tesorero, realizar la registración de los ingresos, y pagos y arma el cash flow.
- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines: estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización, remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia. Existen asignación de autoridad a las personas para que tomen decisiones.
- La sustitución de personal: las personas cuyo desempeño no satisface a la organización, pueden ser reemplazadas, trasladadas o apartadas de la organización, y sus tareas asignadas a otra. La organización, puede verse afectada por la muerte, desvinculación o apartamiento de algunos de su integrantes, pero su actividad continua. Existen numeras pruebas de esto, en las organizaciones con las que convivimos a diario.

Los elementos de las organización van modificándose en su ciclo de vida.

“En primer lugar, las empresas se expanden y acumulan recursos. La estructura de la organización sigue las líneas funcionales y el liderazgo es autocrático. En segundo lugar, los recursos se racionalizan y el crecimiento se vuelve selectivo a medida que se realizan los esfuerzos por mejorar la eficiencia de las operaciones. La tercera etapa abarca la expansión hacia nuevos mercados a fin de garantizar el uso eficaz de los recursos. Por último, se adoptan otras estructuras para optimizar las

operaciones y asegurar la planeación eficaz. Las compañías en esta etapa se vuelven más descentralizadas" (Ducan, 1999, p.88).

La asignatura no estudia las organizaciones naturales, por ejemplo, la familia. Desde nuestra perspectiva no nos interesa el comportamiento o las relaciones entre padres e hijos, entre hermanos o las relaciones con otros familiares. Pero si esa misma familia constituyera una empresa, estudiaríamos esta última organización, y en ella la relación entre sus miembros, la división del trabajo, del poder, etc., pero todo desde el punto de vista de la administración y del comportamiento administrativo dentro de esa empresa, aun reconociendo que, en las empresas familiares, la relación de familia siempre influye.

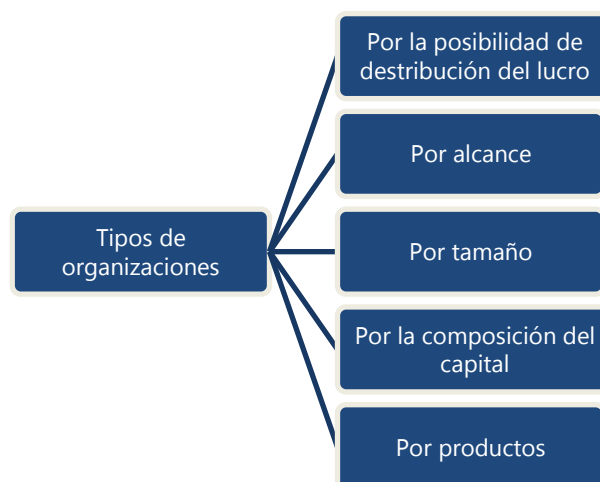
Existen otras unidades sociales que no son deliberadamente planeadas, ni estructuradas ni reestructuradas, ni los miembros son sustituidos rutinariamente, y no forman parte de nuestro objeto de estudio.

- Tribus
- Clases sociales
- Grupos étnicos
- Amigos y Familiares
- Barras brava
- Una marcha para realizar una protesta.

Tipos de organización

No todas las organizaciones son iguales. Algunas tienen ánimo de lucro y otras no, pueden ser pequeñas o más grandes, algunas ofrecen bienes, y otras servicios. Otras son privadas, algunas estatales y otras mixtas. Les presentamos la siguiente imagen donde se pueden ver diversos tipos de organizaciones. A continuación, presentamos una clasificación resumida general en la que podemos tipificar a las organizaciones:

Esquema 5-2: Tipos de organizaciones



Para ampliar el tema, se propone la siguiente apertura de la clasificación:

Según la posibilidad de distribución de sus utilidades

- Con posibilidad de distribución del lucro: el lucro constituye la ganancia o provecho que se saca de algo; en este caso se definen como organizaciones con fines de lucro a aquellas que habiendo generado una ganancia disponen de ella para distribuirla entre los socios o la invierten. A este tipo de organización se denomina empresa. Son ejemplos una inmobiliaria, una heladería, una fábrica de calzado, una consultora, un hotel, una clínica privada, entre otras.
- Sin posibilidad de distribución del lucro: en este caso el provecho o ganancia obtenido no es distribuido entre los socios, sino que se reinvierte para mejorar la calidad de las prestaciones. Los fines pueden ser comunitarios, religiosos, culturales, políticos, deportivos, gremiales: Por ejemplo, un sindicato, una iglesia, un club, un hospital, una escuela pública, entre otras.

Las **organizaciones** con posibilidad de distribución del lucro puede distribuir sus utilidades o reinvertirlas, en cambio, las organizaciones sin fines de lucro no pueden distribuir las utilidades.

Por el producto

- De bienes: Se asocia a la fabricación de bienes tangibles como: juguetes, computadoras, maquinarias agrícolas, envases de pvc, alimentos, bebidas, edificios, autos, armazones para lentes. Esto lo hace a partir de un proceso de transformación de materias primas en producto finales.
- De servicios: Una escuela, una financiera, una inmobiliaria, una clínica privada, un banco, un hotel, un restaurante, un supermercado, shopping, cervecería, transporte público, óptica, consultora en recursos humanos, estudio contable, etc. Cabe destacar en la mayor parte de estas organizaciones utilizan bienes, sin embargo, su rol es ofrecer un servicio. El supermercado acerca el bien fabricado por una empresa alimenticia al cliente, a un precio, en un lugar, con un medio de pago, está ofreciendo un servicio.

Sin bien un supermercado comercializa bienes, su actividad está enmarcada en la prestación de un servicio. Acerca el producto del fabricante al cliente.

Por el tamaño del capital y número de trabajadores

- Microempresas: familiares, artesanales.
- Pequeñas: menos de cien trabajadores, un supermercado barrial.
- Medianas: cientos de trabajadores, un shopping, una Universidad, una fábrica de Alfajores, etc
- Grandes: tipo de holding, miles de trabajadores. Por ejemplo, el Estado municipal de General Pueyrredón contiene miles de empleados que prestan servicios a la comunidad. Una multinacional como Coca-Cola, un retail como Carrefour, una empresa de transporte como Aerolíneas, son algunas de ellas.

Por el alcance espacial de su mercado

- Local o regional: por ejemplo, hotel radicado en la ciudad de Iguazú es una empresa de tinte local.
- Nacional: cuando una organización tiene clientes que se encuentra dispersos por el país, podemos decir que la empresa tiene alcance nacional. Una casa de venta de

ropa deportiva que tenga sucursales en todo el país es nacional. En igual sintonía lo es una organización que presta servicio de cable a todo el país.

- Multinacional: la empresa *Arcor* fabrica productos alimenticios para la República Argentina. Sin embargo, su alcance es global ya que vende a todo el mundo. En su página de internet dice que tiene presencia marcaria en más de 120 países de los cinco continentes.

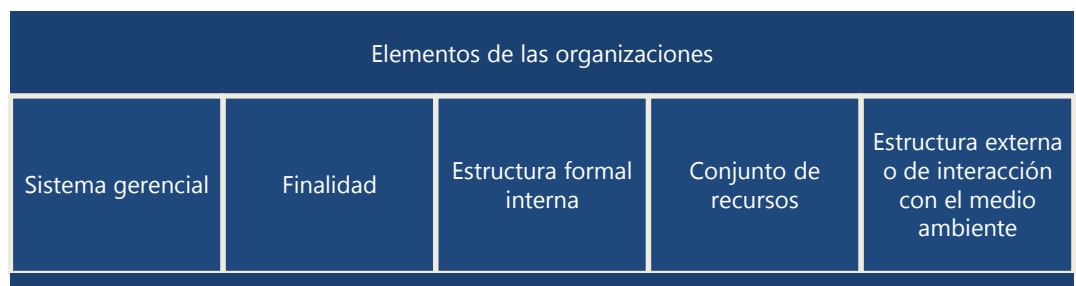
Por el origen del capital

- Privadas: el aporte del capital de la organización lo hacen personas a través de su propio patrimonio.
- Empresas públicas del estado: por ejemplo, la TV pública, Banco Nación, Obras Sanitarias. Radio Nacional, Aerolíneas, entre otras.
- Mixtas: en estos casos tanto el estado como personas privadas hacen aportes para constituir o administrar la organización. Por ejemplo, la empresa YPF es una empresa mixta.

Elementos que componen las organizaciones

Las organizaciones están conformadas por un conjunto de elementos que le permiten cumplir con su finalidad. Estos elementos no son estáticos, sino que van transformándose con el tiempo. La adaptación al cambio, requiere de ajustes, e innovación en sus elementos componentes.

Esquema 5-3: Elementos de las organizaciones



El sistema gerencial

Se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las producciones o prestaciones de servicios. Comprende las funciones básicas de los gerentes: aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección y control de los resultados.

¿Cuál es el propósito?

Finalidad

Tal vez este es el único elemento de la organización que no se transforma con el tiempo. Las organizaciones se constituyen con un determinado propósito (fines). Luego estos son traducidos en objetivos que resultan ser los resultados esperados.

Por ejemplo: el objetivo que había establecido un determinado club para el año 2019 era incrementar su caudal de socios un 10%. Esto representaba un incremento de 250 socios. El resultado –luego de realizar las actividades de convocatoria a nuevos socios– fue de 260.

El proceso de formulación de objetivos es dinámico y varía según el tipo de organización; sin embargo, la finalidad se mantiene en el tiempo.

Estructura formal interna

Las organizaciones, para poder cumplir con las tareas propuestas, establecen una **estructura formal interna** para dividir el trabajo. Esta estructura comprende:

Una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo entre las personas que integran la organización.

La división, especialización y estandarización del trabajo. La estructura jerárquica y las normas de comportamiento formal se definen a través de reglamentos o estatutos aprobados legalmente, de acuerdo con la estructura jurídica.

Recursos

La administración supone la **gestión de recursos**. La mayor parte de éstos son escasos, de ahí la importancia de su utilización. Los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción se pueden clasificar en:

Humanos: las personas proporcionan la mano de obra, la fuerza de trabajo intelectual y física, el capital humano que requieren las organizaciones. Por ejemplo, los vendedores y el personal administrativo constituyen el capital humano en una inmobiliaria.

“Cada empresa se compone de gente con diferentes capacidades y conocimientos, que realiza tipos diferentes de trabajo. Debe construirse sobre la comunicación y sobre la responsabilidad individual” (Drucker, 1995, p.333).

Financieros: constituye la capacidad de inversión total de la organización, sus activos, sus bienes y derechos negociables, su capacidad de endeudamiento y el análisis del comportamiento financiero. La capacidad financiera de la organización permitirá que ésta pueda realizar inversiones que mejoren el rendimiento actual del negocio. En ciertos momentos la liquidez permite conseguir productos a un mejor precio.

Físicos: son los factores o medios materiales que utilizan las organizaciones para la producción de un bien o servicio; por ejemplo, máquinas, herramientas, materiales, instalaciones, vehículos, inmuebles, etc. El local destinado a la prestación de un servicio representa para las inmobiliarias el punto de referencia de sus clientes. Las actividades de corretaje también utilizan recursos físicos para el logro de sus objetivos

¿Qué recursos dispone una organización?

Tecnológico o capacidad tecnológica: es un conjunto de instrumentos y métodos que crea, adapta y aplica cada organización en sus procesos de producción de bienes y servicios. Un programa para el diseño de indumentaria, un software de control de stock, etc.

Nombre, prestigio, símbolos y marcas, etc.: el nombre, la imagen o el prestigio, los símbolos, son la cara visible de la organización en el medio ambiente en que se insertan. El nombre de marca de una inmobiliaria representa un capital de suma importancia para la empresa. Esta expresa la forma en que será reconocida y buscada por los clientes. El isotipo de Nike, por ejemplo, es una herramienta de posicionamiento de la empresa, Havanna durante muchos años fue una de las empresas de mayor prestigio en la Argentina.

Interacción con el ambiente

Las organizaciones son sistemas abiertos. Las condiciones de la estructura social, económica, política, cultural, tecnológica, etc., determinan las variables externas o del contexto con el cual debe interactuar dinámicamente la administración de las organizaciones. El ambiente cambia permanentemente, estos cambios se evalúan a través del comportamiento y proyección de una serie de variables no controlables directamente por la gerencia, pero con las cuales debe interactuar.

- Un ejemplo de ellas son las políticas gubernamentales: a partir del año 2005 los comercios que deseen vender bebidas alcohólicas deben registrarse y pagar un monto anual al estado.
- La recesión económica genera que muchos clientes tengan que cambiar su patrón de gasto modificando el consumo de productos de marca reconocida hacia segundas o terceras marcas. Ante esto, las empresas tuvieron que desarrollar marcas alternativas que compitan en precio o reducir el tamaño de sus productos para que sean accesibles a su mercado.

El objetivo supremo de una organización no es tener más utilidad, sino cumplir con su finalidad.
La utilidad es una cuestión de subsistencia. Si no tengo más ingresos que gastos, no tengo posibilidades de existir.
En el caso de una empresa, si cumple su finalidad mejor que su competidor, podrá obtener mayor utilidad.

Fines de las organizaciones

Las organizaciones, para ser dirigidas, necesitan una orientación, establecer un "norte", a esto se lo llama fines. Tal como puede observarse en la definición de Etzioni las organizaciones se constituyen para cumplir fines.

Los fines como misión o propósito. Cumplir con el FIN es el motivo de la existencia de una organización. Son la causa por la cual se fundaron las mismas.

En la misma línea Etzioni explica:

"Un fin es un estado de cosas deseado que la organización pretende alcanzar" (1972, pág. 9).

Actúa como imagen que justifica y acota sus actos, sus actividades y tareas. En este sentido un fin nunca se concreta totalmente, es aquello a lo que aspiramos pero que no tenemos.

La **Doctrina Social de la Iglesia** nos propone otra perspectiva sobre la finalidad de las organizaciones:



Escanea el código y mira el video Fines de las organizaciones

“El propósito de las organizaciones en su medio social no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que buscan la satisfacción de necesidades fundamentales y que constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera” (Juan Pablo II, encíclica Centesimus Annus, 1989, N°31).

Por lo tanto, podemos resumir que los fines son:

- ✓ La expresión del propósito perseguido por la organización.
- ✓ Aquello que justifica la existencia de la organización.
- ✓ Indican qué necesidades se satisfacen

Para una mejor comprensión del tema les proponemos que analicen los fines de estas tres organizaciones:



Brindar formación integral mediante la asimilación sistemática y crítica de la cultura



Brindar un servicio para la prevención, recuperación y rehabilitación de la salud

Policía Nacional de Perú

La Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno.

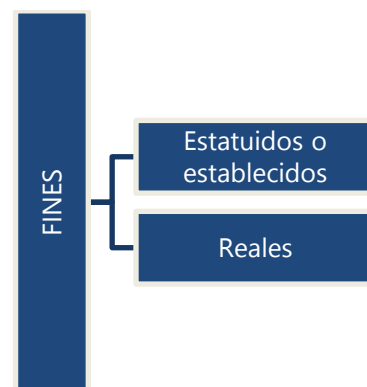
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Argentina

Conformación y ejecución de las políticas públicas del trabajo, el empleo y la seguridad social



Luego del análisis previo, debemos distinguir entre los fines establecidos y los reales (Etzioni, 1972, pág.12)

Esquema 5-4: Tipos de fines



Los **fines reales** son los que se traducen a partir de los que hace la organización. En cambio los **fines establecidos** son aquellos propuestos al iniciar la organización.

- ✓ **Estatuidos o Establecidos:** son los que figuran en los estatutos, son los que formalmente se designaron en la fundación de la organización. Son aquellos objetivos de índole general que la organización pretende alcanzar, y con ello lograr un estado futuro satisfactorio para sí misma y los actores que la rodean.
- ✓ **Reales:** son aquellos estados futuros de cosas hacia donde se dirigen la mayoría de los esfuerzos y medios de la organización, que, en caso de conflicto con los establecidos, tienen prioridad. Se verifican en la práctica cotidiana.

¿Cómo puede distorsionarse un fin?

La distorsión de fines es cuando una organización cambia, tuerce o desequilibra la intención con la que fue instituido.

Distorsión de fines

Distorsionar un fin significa cambiar, torcer o desequilibrar la intención con la que fue instituido. Darle mucha importancia a un conjunto de indicadores que, según una perspectiva, determinan el éxito de una organización en detrimento de otros. Puede distorsionar los objetivos y como consecuencia las actividades que hacen las organizaciones.

Un claro ejemplo se da cuando se consideran los fines del sistema carcelario. El fin establecido es resocializar al detenido, reeducarlo, reinsertarlo en la comunidad, aunque generalmente y lamentablemente ello no ocurre, y el fin real termina siendo el castigo y encierro del detenido.

Lo importante es la toma de conciencia de esas distorsiones para que exista **voluntad de inducir** en lo posible hacia los fines establecidos y, en algunas ocasiones, si no se vuelve a los fines establecidos, la organización deberá anularse porque los fines reales no convienen a la comunidad. Las distorsiones más usuales son:

Desplazamiento de fines

Sustitución de la finalidad legítima de una organización por otra para la cual no fue creada, para la cual no se le asignaron recursos y a la que no reconoce como propia. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la dirección de un club, en lugar de fomentar las actividades deportivas, hace del club un negocio personal.

Sucesión, multiplicación y extensión de fines

Es la tendencia de la organización a encontrar nuevos fines cuando los antiguos han sido alcanzados o no pueden alcanzarse. La Cruz Roja tenía como finalidad cuidar de los heridos en tiempo de guerra por medio de voluntarios entusiastas y dedicados, perfectamente calificados para su trabajo. Luego, al acabar la guerra, tenía dos opciones claras: desaparecer o buscar un nuevo fin, y es por ello que la podemos conocer en la actualidad.

Pluralidad o multiplicidad de fines

Algunas organizaciones adicionan fines a los originales. Las organizaciones pueden tener más de un fin. La pluralidad de fines es beneficiosa para las organizaciones y las ventajas son apreciables, en lo referente a complementariedad y combinación de servicios, porque son motivadoras para el recurso humano al incrementar las posibilidades de desarrollo personal,

porque cuando un fin se alcanza quedan otros para ser cumplidos sin que la organización desaparezca, etc.

“El resultado más importante que las organizaciones ofrecen a los individuos se encuentra en los términos de colocación o logros de los individuos dentro del sistema de estratificación social” (Hall, 1996, p.7)

Resumen del capítulo

Puntos claves

La organización es una entidad compuestas por individuos y grupos, dirigidas racionalmente en forma coordinada hacia el logro de los objetivos mediante la utilización de conocimientos y técnicas y con permanencia en el tiempo hasta el cumplimiento de sus fines.

Existen diferentes tipos de organizaciones. Se pueden clasificar por: sus fines, productos, alcance, tamaño y composición del capital.

Los elementos que componen la organización son: el sistema gerencial, fines, estructura formal interna, conjunto de recursos, estructura externa o de interacción con el medio ambiente.

Un fin es un estado de cosas deseado que la organización pretende alcanzar.

Distorsionar un fin significa cambiar, torcer o desequilibrar la intención con la que fue instituido.

Palabras y personas clave

Organización.

Fines.

Lucro.

Distorsión de fines.

Desplazamiento de fines.

Preguntas de reflexión

¿Qué tipo de organizaciones conoces?

¿Todas las organizaciones buscan obtener una ganancia o provecho de su actividad?

¿Qué debe establecer antes una organización, los fines o los objetivos?

¿Cómo podrían distorsionarse los fines en un hospital?

Capítulo 6

Conceptos de planificación

Conceptos de planificación

Las personas toman decisiones a diario sobre diversos temas: contratación de personal, gastos a realizar, inversiones a realizar, la búsqueda de nuevos clientes, el horario de apertura y cierre, los productos a vender, definición de precios etc. Todas estas decisiones deben tomarse sobre la base de una justa planificación de actividades y tareas que involucren a los miembros de la organización y que permitan alcanzar los fines establecidos.

Planificar en un ambiente hostil, con cambios permanentes, sin dudas, no es sencillo. Son muchos los ejecutivos que plantean la imposibilidad de hacerlo cuando el ambiente es tan dinámico e incierto. Sin embargo, debemos considerar que la planificación supone establecer una orientación, marcar un rumbo. Para esto, evalúa futuros escenarios ¿Para qué? Para que sepamos cómo actuar, como comportarnos. Otra pregunta que podríamos hacernos es ¿planificar es acertar? No, es saber dónde estamos, pero también hacia dónde vamos, reconocer nuestras limitaciones, como así también sobre qué aspectos podemos apoyarnos, que situaciones pueden favorecer o restringir nuestras capacidades.

La planificación es un acto de reflexión para la acción, donde lo importante no es solo el resultado, sino el proceso. Es replantearnos lo que hacemos y preguntarnos ¿Por qué lo hacemos? Es también tomar consciencia del contexto en el que nos desarrollamos, donde actuamos. También es acción, ya que al planificar estamos tomando decisiones hoy, sobre los resultados futuros que vamos a obtener. Es construir un marco conceptual para la toma de decisiones futuras. Es pensar para actuar.

¿Podemos predecir qué valor tendrá el dólar dentro de dos años? o ¿el impacto real que tendrá el acuerdo entre el Mercosur y la Unión Europea? Posiblemente no podamos hacerlo. Lo que si es viable, es evaluar escenarios y medir el impacto. ¿Para qué? Para saber cómo actuar si alguno de los fenómenos ocurre. Si llueve salgo con paraguas. Esta decisión no se tomó en el momento, fue con antelación, lo que hice fue ejecutarla. La planificación es tomar decisiones reflexivas que ayudan las decisiones futuras. Por eso, si el pronóstico del tiempo, el día lunes, indicaba que el viernes iba a llover por la mañana y al despertar el viernes el pronóstico indica soleado, no voy a salir con paraguas. Planificar no es tomar una decisión para el futuro y ejecutarla cualesquiera sean las condiciones. Si el contexto cambia, mis decisiones también.

Concepto de planificación

No existe una definición de planificación, aceptada universalmente. A continuación, les proponemos una serie de definiciones sobre el concepto de planificación.

Koontz & Weihrich (2008) establecen que la planificación

“incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, requiere la toma de decisiones (elegir una acción entre varias alternativas)” (pág. 106).

Estos autores ponen de manifiesto la necesidad de que la decisión sobre las acciones a realizar, se posterior a la definición de los objetivos. Es decir, primero una organización debe establecer el resultado esperado y luego debe decidir las actividades y tareas que deberá realizar para cumplir con dichos resultados. De esta manera, la envergadura y complejidad de las acciones a realizar, estará vinculada a los desafíos propuestos.

¿Cómo planificamos?

Para Jones & George (2010), la planificación

"es el proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización" (pág. 263).

En el caso de estos autores, ponen énfasis en el proceso (primero los objetivos y luego las acciones), solo que la definen como un proceso (conjunto de etapas) y que es una actividad que realizan los gerentes.

Desde la perspectiva de Robbins (2010) la planificación

"tiene que ver con los fines (qué) como con los medios (cómo)" (pág. 145).

Por su parte Robbins, utiliza otras palabras para desarrollar la misma idea. Los fines son los objetivos y las actividades son los medios.

Les propongo una definición de la planificación, que aporta una mirada más integral sobre su concepto:

La **planificación** es un proceso que se inicia a partir de un diagnóstico de situación, y que establece los lineamientos de una organización, sus metas y las acciones que debe realizar para cumplir con la finalidad establecida.

La planificación es un proceso que se inicia a partir de un diagnóstico de situación, y que establece los lineamientos de una organización, sus metas y las acciones que debe realizar para cumplir con la finalidad establecida

Es un hecho natural que las empresas deseen crecer un poco más en cada periodo de tiempo. Para ello parten de una situación actual e imaginan una situación deseada. El ejercicio de realizar un diagnóstico de situación, es una instancia sumamente productiva para una organización, si lo realiza a conciencia. De la reflexión sobre su actualidad, pueden desprenderse aspectos positivos y que contribuyen a la organización, actividad que hoy la organización está realizando y que impiden que su performance sea mejor. Por otra parte, mirar hacia el futuro e imaginar las situaciones que puede afrontar la empresa, sirve para imaginar posibles obstáculos y evaluar formas como afrontarlos, como así también, ver situaciones favorables que la organización puede aprovechar, para lo que deberá prepararse.

Planear significa acortar la brecha entre la situación actual (dónde estamos) y la situación deseada (dónde queremos estar), estableciendo el camino (tomando decisiones) que servirá para llegar a ella. Las actividades y tareas constituyen ese camino que nos transportará al futuro deseado.



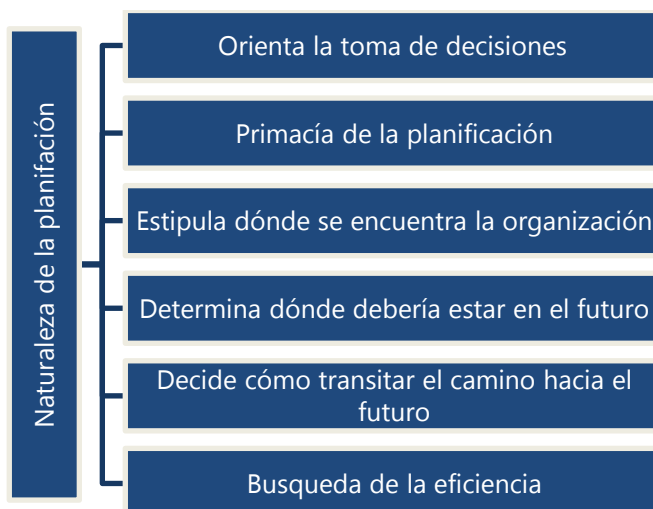
En síntesis, la planificación es:

- ✓ Reconocer mi situación actual y evaluar el futuro posible.
- ✓ Establecer los objetivos que desea alcanzar.
- ✓ Definir los lineamientos generales de la organización
- ✓ Plantear acciones tendientes a cumplir dichos objetivos.
- ✓ Orientar los objetivos, lineamientos y acciones hacia el cumplimiento de la finalidad.

Naturaleza de la planificación

En relación a la definición citada anteriormente, podemos destacar algunos aspectos de la planificación que corresponden a su naturaleza:

Esquema 6-1: Naturaleza de la planificación



Orienta la toma de decisiones

La planificación es una función que orienta la toma de decisiones. Las personas somos tomadoras de decisiones, los hacemos en función de nuestras necesidades, intereses y posibilidades. Las decisiones que tomamos hoy, van a repercutir en el futuro. Por ejemplo, la

selección de una carrera a estudiar en la Universidad. De la misma manera una empresa que decide expandir su negocio a partir de la apertura de franquicias y no a través de locales propios, tomó una decisión que verá con el tiempo su resultado. El establecimiento de una política de surtido acotada, le indicará al gerente de compras que productos debe adquirir y los proveedores con los que va a trabajar.

Primacía de la planeación

La planeación constituye la primera función gerencial que nutre de información a las demás. El control se nutre de la planificación a partir de los estándares de desempeño. Las organizaciones requieren un rumbo para definir la estructura de personal, la forma de toma de decisiones, los mecanismos de comunicación internos y los indicadores para evaluar su performance. Si la empresa no estableció sus niveles de crecimiento en facturación o la adquisición de nuevas instalaciones o la incorporación de una maquinaria ¿Cómo va a definir el plantel de personal necesario?

De las cuatro funciones gerenciales, la planificación es la primera de todas. No es posible establecer definir perfiles y descripción de tareas para los puestos, si no hemos planificado.

Estipula dónde se encuentra la organización en el momento actual

Para esto la entidad debe realizar un diagnóstico de situación. Reconocer el punto de partida, es determinante para conocer el trayecto. Un GPS solo puede mostrarte la ruta indicada, si primero reconoció donde estas.

Determinar dónde debería estar en el futuro

El GPS, además de reconocer en que sitio estás, también requiere definir el destino, solo de esa manera vas a poder mostrarte la ruta. Como consecuencia del proceso de planificación, una empresa ha establecido crecer un 10% en ventas durante el año siguiente.

Decide cómo transitar el camino hacia el futuro

La planificación abarca a todos los niveles de la organización, desde los niveles gerenciales con la definición de la planificación estratégica hasta los niveles operativos con su integración al logro de los objetivos. Para ello, ha establecido cambiar el cartel exterior que tiene la imagen institucional. Esta actividad, que forma parte del proceso de planificación, contribuye al logro de los objetivos.

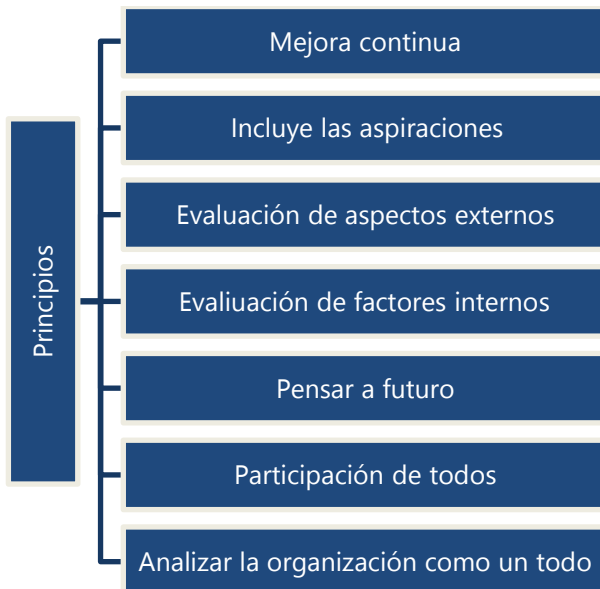
Búsqueda de la eficiencia

La planificación en las organizaciones debe permitir que las empresas aprovechen al máximo sus recursos existentes. Esta acción comprende la búsqueda de la eficiencia. A partir de la reflexión del futuro deseado, y la definición del tránsito a realizar, la organización debe coordinar esfuerzos, aprovechar recursos, de forma tal que mejore productividad del negocio.

Principios de la planificación

Los principios son los puntos de referencia, que orientan al proceso de planificación. El proceso de planificación debe contemplar algunos aspectos que resultan claves para su desarrollo, lo que podemos observar en el siguiente esquema:

Esquema 6-2: Principios de la planificación



Mejora continua

El proceso de reflexión que alcanza una organización con el diagnóstico de situación, debe contribuir a establecer un proceso, periódico y continuo de mejora. Por lo tanto, la planificación no es exclusiva de aquellas empresas que tienen dificultades y necesitan encontrar el camino.

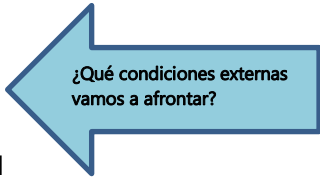
La organización debe aprovechar el proceso de planificación para **establecer mejoras** en el desarrollo de su actividad.

Incluye las aspiraciones

La planificación supone tener en cuenta los anhelos y deseos que proyecta alcanzar la organización. Solo a partir de un futuro deseado, podrá proyectar un futuro.

Evaluación de los factores externos

Durante el proceso de planificación, deben observarse los cambios que se producen en el entorno de la organización (político, legal, económico, social, cultural, tecnológicas, ambientales etc.). Esto implica realizar una mirada crítica sobre las variables posibles que pueden perjudicar o aprovechar la organización en el futuro.


 ¿Qué condiciones externas vamos a afrontar?

Evaluación de los factores internos de la organización

De la misma manera, debemos tener presente tanto los problemas existentes y aquellos factores que resultan determinantes para el éxito de la organización. Esto implica una mirada introspectiva.

Permite pensar en una perspectiva de futuro

Es frecuente que los empresarios piensen en el corto plazo. La planificación obliga a pensar en el futuro y en el presente teniendo una visión con mayor proyección de futuro.

Promueve la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

La planificación integrada contempla la participación de las personas que forman parte de la organización. Esta participación se da en las diferentes instancias de planificación.

Analizar la organización como un todo

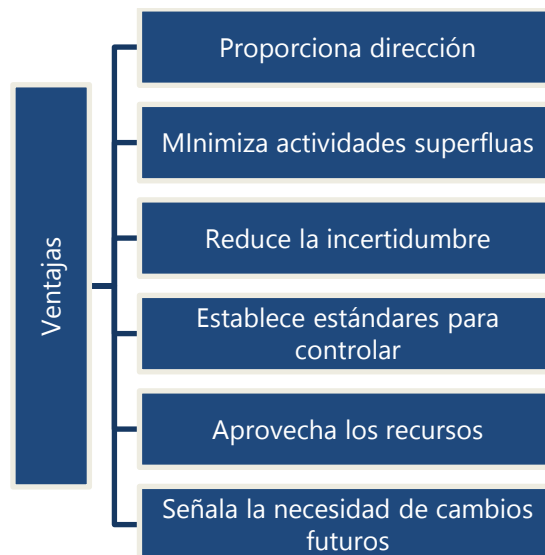
Permite ver y analizar la organización como una totalidad y no como una simple suma de proyectos. Esto implica el enfoque sistémico (un conjunto de partes que se encuentran relacionadas entre sí). A partir de la planificación estratégica y operativa, los planes se integran coordinando actividades y tareas entre los distintos departamentos y personas.

En síntesis, la planificación es un proceso abierto y flexible.

Ventajas de la planificación

La planificación conlleva un esfuerzo por parte de la organización. A veces eso significa salir de las actividades que realizamos en forma diaria, sin embargo, debe prestarse atención no solo a las necesidades del día a día, sino a construir la organización del futuro. En ese sentido, la planificación tiene algunas ventajas que se presentan a continuación.

Esquema 6-3: Ventajas de la planificación



Proporciona dirección.

Desarrolla actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.

Minimiza actividades superfluas.

El proceso de reflexión sobre las actividades y los recursos que necesita para implementar las estrategias, lleva a que la organización elimine aquellas actividades que no le agregan valor al cliente y, por otra parte, reduce costos.

Reduce la incertidumbre.

La planificación marca el camino de lo que debo hacer para cumplir los objetivos. Trabajar con supuestos, tendencias e hipótesis permite que las organizaciones estén preparadas para cambios que puedan producirse en el futuro y saber cómo reaccionar ante ellos.

Establece estándares para controlar.

Por medio de la planificación, se determinan indicadores bases para el proceso de control que sirven para medir el desempeño organizacional. La planificación determina qué debo hacer y cómo debo hacerlo; el proceso de control contribuye a verificar si lo realizado coincide con lo planificado y en caso de observar desvíos, tomar acciones correctivas.

Aprovechamiento de los recursos.

La búsqueda de la empresa por reducir aquellas actividades o tareas que no le agregan valor al cliente, produce que las organizaciones busquen aprovechar mejor los recursos existentes y aquellos que va a adquirir.

Señala la necesidad de cambios futuros.

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para realizar cambios. Es necesario capacitar al gerente, para evitar la inercia o tendencia a dejar que las cosas corran, y para que esté alertas a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

Tipos de planes

Dentro de la organización existen distintos tipos de planes. Cada uno de ellos tiene un propósito diferente y un grado de implicancia especial. Koontz y Weihrich (2013) han popularizado una tipología de planes que se representan a través de una pirámide o jerarquía y que sirve para materializar el resultado del proceso de planificación.

La siguiente tipología de planes, podemos agruparlos según su jerarquía, desde los llamados estratégicos como la misión y los objetivos, aquellos que son tácticos, como las políticas, procedimiento y reglas y los operativos como los programas y los presupuestos.

El orden o jerarquía supone que antes de definir la estrategia de la organización, primero hay que establecer los resultados esperados (objetivos). Es decir, la planificación se realiza desde la misión hasta el presupuesto.

A tener en cuenta

Establece un rumbo
Elimina tareas innecesarias
Reduce de la incertidumbre
Fija estándar de control
Aprovecha recursos
Señala necesidades de cambios



Escanea el código y mira el video Tipos de planes

¿Cómo planificamos?



Esquema 6-4: Tipos de planes

Propósito o misión

El **propósito o misión** constituye la razón de ser de la organización

El propósito o misión constituye la razón de ser de la organización. Se expresa genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; no marca un límite en su duración. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa; sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Para Stoner, Freeman & Gilbert la misión es

"Meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización" (1996, p.291)

Dentro de las características de la misión podemos destacar las siguientes:

- ✓ Es un plan estructural, porque constituye el fundamento de los demás planes.
- ✓ Es genérico o cualitativo, porque no se expresa en términos numéricos. En la misión no se deben indicar fines concretos, sino que debe ser suficientemente amplia para servir de inspiración, de motivación y de guía. La misión debe evitar objetivos claramente definidos para tener una mayor flexibilidad en cuanto a la adaptación al medio cambiante facilitando la ejecución de las operaciones internas.



Escanea el código y mira el video ejemplos sobre los tipos de planes

- ✓ Es un plan permanente, porque permanece vigente durante el periodo de vida de la organización.

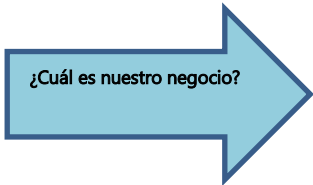
Una misión que refleje un propósito duradero debe tener elementos claramente diferenciadores, para distinguirse de las demás, y debe mostrar la filosofía y valores del fundador, del consejo directivo o de los dirigentes de la organización. En ocasiones, los directivos de la organización no le dan la importancia y el tiempo para pensar en la misión, ya que sus prioridades se dirigen a resolver problemas operativos y administrativos cotidianos, por lo que, al no tener clara una misión, la manera de establecer los objetivos y desarrollar estrategias puede ser totalmente apresurada.

La formulación de la misión debe redactarse en términos claros para que sea comprendida por todos y debe darse por escrito para:

- ✓ Asegurar que los integrantes de la organización la conozcan y se identifiquen con ella para lograr los propósitos de la misma.
- ✓ Proporcionar una base para asignar los recursos de la organización.
- ✓ Servir como punto de atracción para que las personas se puedan identificar con los propósitos de la organización.

Arcor	Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.
Sony	Sony: "Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas".
Apple	"Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación".
Neverland Entretenimientos en Shopping	Somos gente que encanta gente a través de múltiples servicios de entretenimiento familiar.
Aeropuertos Argentina 2000	Facilitar la conexión de personas, bienes y culturas para contribuir a un mundo mejor.
Conicet	El fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento
Municipalidad de Rivadavia de Mendoza	Crear e implementar políticas inclusivas y respetuosas de la diversidad cultural, ambiental y territorial en el Departamento.

Swiss Medical	Cuidar la salud de nuestros clientes brindando un servicio integral de máxima calidad
Movimiento Scout	La Misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad.
Caritas	Cáritas Argentina es el organismo que anima, coordina y organiza la pastoral caritativa de la Iglesia procurando generar y dar respuestas integrales a las problemáticas de la pobreza desde los valores de la dignidad, la justicia y la solidaridad
Unicef	Promover la protección de los derechos del niño, de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y de aumentar las oportunidades que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades.
ONU	Ayudar a las personas a mejorar sus condiciones de vida y a los países a lograr la paz y un desarrollo sostenible.
Unesco	Un mundo en el que se asegure a cada persona una educación de calidad y pertinente y un aprendizaje a lo largo de la vida.
Coca Cola	Refrescar al mundo. Inspirar momentos de optimismo y felicidad. Crear valor y dejar una huella positiva.



¿Cuál es nuestro negocio?

Tal como señala Peter Drucker (2012, pág. 82), cuando una organización decide formular la misión debe formularse algunas preguntas básicas: *¿Cuál es nuestro negocio?* y *¿cuál debería ser?*

El negocio de la organización **no lo determina la organización que produce un bien o un servicio, sino el cliente**. No está definido en el nombre de marca, en los estatutos, sino en la necesidad que el cliente satisface, cuando compra un producto. La pregunta solamente se puede contestar, **mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del cliente y del mercado**.

Una organización puede ser definida de diversas formas. Por un lado, puede ser definida, simplemente, de acuerdo con los productos que vende y por los mercados o los clientes que los reciben. Pero existen otras dimensiones de análisis.

- ✓ Los suizos durante muchos años fueron los dueños del negocio de los relojes en el mundo. Nadie mejores que ellos para fabricar máquinas mecánicas con piezas de máxima precisión. Cuando aparece la aplicación del cuarzo y se les ofrece a los fabricantes suizos, ninguno lo aceptó porque ellos estaban en el negocio de "fabricar máquinas mecánicas con piezas de alta precisión". Mucho tiempo después descubrieron que estaban en el negocio de... **"dar la hora"**. Mientras tanto el

mercado pasó a manos de los japoneses y por muchos años pagaron las consecuencias de no haber tenido clara la misión de su negocio.

- ✓ Los fabricantes de radios de EE.UU. se dedicaban a la comercialización de radios a válvula. Según las empresas su misión era “vender radios a válvulas”. Hasta que Bell inventó el transistor y se lo ofreció a todas las empresas que utilizaban las válvulas en su proceso de fabricación. Nadie se interesó por este adelanto tecnológico, pero un señor *Sony* de Japón compró la patente y al poco tiempo lideró el mercado mundial de la electrónica. La misión de su negocio es: **“comunicar, informar y entretener”**. Valiéndose de su misión la organización compró compañías discográficas como la CBS y cinematográficas como Columbia Pictures.
- ✓ Tal como señala Levitt (2011), si las empresas ferrocarrileras de las primeras décadas del siglo XX hubieran formulado una misión más amplia, como la referente al desarrollo de una firme posición en el negocio de la transportación y no limitada al negocio de los ferrocarriles, dichas empresas podrían tener actualmente la posición económica que tuvieron en años anteriores.
- ✓ Nuestra misión es agregar vitalidad a la vida. Mostrar con qué claridad el negocio entiende a los consumidores del siglo XXI y su vida. Pero el espíritu de esta misión forma un hilo conductor que atraviesa toda la historia de *Unilever*, remontándose hasta fines del siglo XIX. A fines de la década de 1890 William Hesketh Lever, fundador de Lever Hnos., escribió sus ideas para el jabón *Sunlight* –su nuevo producto revolucionario que ayudó a promover la limpieza y la higiene en la Inglaterra de la época victoriana–. Estaba destinado a “hacer de la limpieza algo común; reducir el trabajo de las mujeres; fomentar la salud y ayudar a lograr la belleza personal, para que la vida fuera más agradable y gratificante para las personas que utilicen nuestros productos”. Esto ocurrió mucho antes de que se inventara la expresión “misión corporativa”, pero las mismas ideas siguieron siendo el eje de nuestro negocio. Aunque el lenguaje –y la idea de que sólo las mujeres se ocupen de las tareas domésticas– resulten desactualizadas. En esta historia, que ya atraviesa tres siglos, el éxito de Unilever se vio afectado por los principales acontecimientos contemporáneos –auge económico, depresión, guerras mundiales, cambios en los estilos de vida de los consumidores y avances en la tecnología. Y durante todos estos hechos creamos productos que ayudan a la gente a sacarle más provecho a la vida –reduciendo el tiempo que pasan realizando las tareas domésticas, mejorando la nutrición, permitiendo a la gente a disfrutar de la comida y cuidar de su hogar, su ropa y su persona.

Para profundizar ver la
Miopía en Marketing

Objetivos

Luego de la misión o propósito la organización debería precisar cuáles serían los resultados que desea alcanzar. En primer lugar, la organización debe establecer las áreas sobre las que desea formular los objetivos. A continuación se presentan algunas, que se profundizarán en detalle luego.

¿Qué resultados
queremos lograr?

Esquema 6-5: Áreas para la definición de objetivos

Áreas			
Comerciales	Financieros	Recursos Humanos	Operaciones
• Ventas	• Rentabilidad	• Rotación de personal	• Rotación de inventario
• Clientes	• Recupero inversión	• Ausentismo	• Tiempo de respuesta
• Posicionamiento			

Los objetivos son los resultados deseados hacia los cuales se dirige una actividad.

Robbins (2010) establece que los objetivos

“son los resultados deseados” (pág. 146).

Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Los objetivos se construyen según el horizonte de planteamiento.

“Los objetivos emanan lógicamente del propósito, y es preciso que toda organización sea la expresión del propósito para el que fue creada” (Ducan, 1999, p.147).

Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Las metas a **corto plazo** por lo general se extienden a un año o menos.

- El objetivo de una cadena de farmacia es alcanzar un incremento del 10% en las ventas de productos de higiene personal durante el siguiente año.
- El objetivo de una fábrica de maquinaria agrícola es incorporar dos nuevos grandes clientes durante el último trimestre del año.

Las metas a **mediano plazo** por lo general cubren períodos de uno a cinco años, y los objetivos a **largo plazo** se extienden más allá de los cinco años.

- Lograr tener cuatro nuevos puntos de venta en los próximos 4 años.
- Incrementar la rentabilidad neta del negocio cinco puntos para el 2025.

Los **objetivos** son los resultados deseados hacia los cuales se dirige una actividad

“El precepto fundamental del pensamiento administrativo precursor y del moderno es que la administración comienza y termina con las metas. Sin propósitos claros, concisos y divulgados, la administración no es posible. Sin metas entendidas, la toma de decisiones no es sino una respuesta a las condiciones cambiantes” (Ducan, 1999, p.141).

La estrategia debería responder ¿Cómo voy a cumplir con el objetivo?

Estrategia

Durante años, el ejército usó la palabra “estrategias” para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. La estrategia proviene

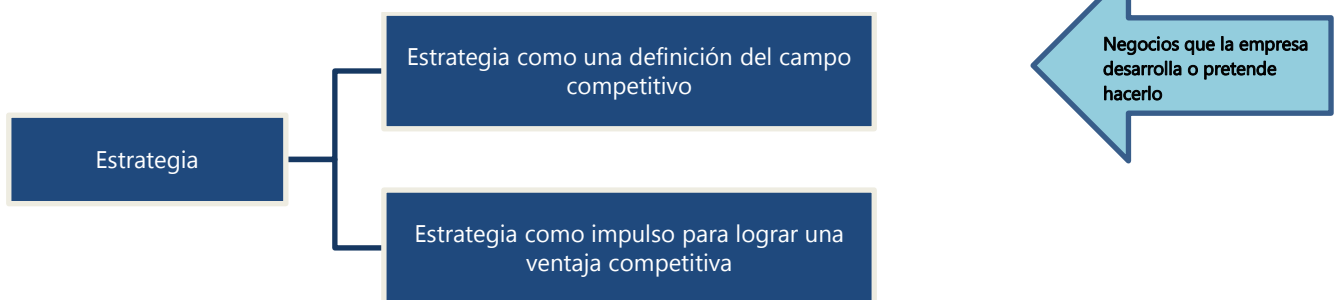
del ámbito militar, sin embargo, la administración le ha dado una interpretación, a partir de ahí, formulado un concepto.

Para Koontz & Weihrich

“la estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas” (2013, p.87)

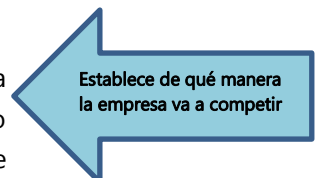
Las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. El concepto de estrategia lo definimos desde los siguientes puntos de vista.

Esquema 6-6: Modelos de estrategias



- ✓ **La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.** En este punto la estrategia define los negocios que la empresa desarrolla o pretende desarrollar. A través de la estrategia buscamos desarrollar temas como crecimiento y diversificación.

- ✓ **La estrategia como impulso para lograr una ventaja competitiva.** La ventaja competitiva es la habilidad que tiene una empresa, para obtener un rendimiento superior al de la competencia. El rendimiento superior se expresa en términos de *valor* para los clientes.



Las estrategias no describen con exactitud cómo la empresa va a lograr los objetivos establecidos, ya que ésta es una tarea de la planificación táctica y operativa. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación al justifican la estrategia como un tipo de plan.

Políticas

Luego de definir las estrategias, las organizaciones deben establecer el marco, en un nivel táctico, para que las personas puedan tomar decisiones. Para esto cuentan con las políticas.

Las **políticas** también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes.

Las **políticas** son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones

Para Koontz & Weihrich las políticas son

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (2013, p.87)

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización, e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos, hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas, finanzas, producción, marketing, gestión del talento e investigación y desarrollo o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

Políticas de gestión

- La organización promueve la descentralización en la toma de decisiones.
- El incremento del personal para las distintas áreas, se realizará en función del crecimiento en la facturación.
- Se promueve el uso de registros electrónicos, reduciendo la utilización de papel.

Política de personal:

- Se promueve el reclutamiento interno para los cargos de supervisión.
- Los francos del personal destinado a la venta se organizan preferentemente los días lunes, martes o miércoles.
- Se priorizará las vacaciones del personal en meses de baja estacionalidad.
- El plan de capacitación estará sustentado en las políticas y prioridades institucionales de la organización.
- La organización podrá pagar en todo o en parte, el costo de la capacitación del personal, cuando este sea de interés de la misma.
- Los empleados contarán con tres días al año para realizar actividades familiares, sin tener que justificar.
- Se promueve el trabajo en equipo en el área de ventas.
- El salario tendrá un componente fijo y otro variable en función de los resultados.
- El salario debe crecer en función del incremento en la facturación de la organización.
- Los bonos de fin de años, se pagarán en función al rendimiento de cada área o sector durante el año.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño del personal en forma anual.

- La entrevista final, correspondiente al proceso de selección, la realizará el supervisor directo del cargo a cubrir.
- Las promociones o ascensos se realizarán contando con el visto bueno del jefe directo inmediato de ese momento.

Política de finanzas

- La empresa prioriza el financiamiento con recursos propios.
- Los pagos a proveedores se concentran un día por semana.
- El presupuesto de ingresos se realizará en forma conservadora.
- Los incrementos en los gastos, por encima de la inflación proyectada, están justificados.
- Las partidas presupuestadas aprobadas que no se hayan ejecutado, podrán utilizarse en otros proyectos.
- Se podrán otorgar a los clientes descuentos por pronto pago.

Política de ventas:

- Cuando ingresa un cliente al punto de venta, la prioridad está en su atención.
- Las devoluciones se realizan los días lunes, miércoles y viernes por la mañana.
- Debe priorizarse la publicidad de la empresa en las redes sociales.
- El mark up será del 30 % para los productos de alta rotación.
- Las bonificaciones de los proveedores se trasladan a los precios.
- Se promueve el empleo de personas con capacidades diferentes.
- Se priorizará en las ofertas y disponibilidad de productos, a los clientes con mayor antigüedad y volumen de facturación.
- Las facturas vencen a los 30 días fecha de emisión.
- Es prioridad dentro del negocio la atención al público.
- Se fomentará la venta del portafolio completo de productos.
- Las acciones promocionales deberán realizarse en épocas o días de baja venta.

Políticas de operaciones y logística

- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago
- Se realizarán inventarios y auditorías a los distintos sectores en forma periódica.
- La entrega de mercadería se realizará a partir de las 12 horas del día siguiente a la solicitud del pedido.
- Las actividades de mantenimiento y reparaciones, deberán realizarse durante el horario de menor impacto para el desenvolvimiento general del negocio.
- Se priorizará la instalación de locales en esquinas y lugares de alta circulación de clientes.

La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización.

Las políticas ofrecen un marco para que empleados puedan tomar decisiones. Al ser una orientación, facilita las decisiones. ¿Cuándo debería abrirse una nueva caja registradora en un supermercado? ¿Cuál debería ser nuestro precio en relación a la competencia? ¿Priorizamos la búsqueda para cubrir una vacante con personal interno y buscamos fuera de la organización?

Dentro de los principales problemas que tiene la definición de las políticas en las organizaciones son las siguientes:

- ✓ Las políticas muy pocas veces se definen por escrito y sus interpretaciones exactas se conocen muy poco.
- ✓ No siempre es fácil controlar las políticas porque la política real puede ser difícil de evaluar y la política deseada tal vez no siempre sea clara.

Procedimientos

Los **procedimientos** son planes que establecen un método obligatorio que la organización debe realizar para realizar actividades futuras

En la organización, existen ciertos aspectos que resultan críticos para el desarrollo del negocio. En esta línea, se establecen los procedimientos. Los procedimientos son un conjunto de etapas que debe seguir la organización, para cumplimentar una actividad. Estas etapas conllevan decisiones que se sustentan en políticas.

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Las organizaciones suelen tener ciertos procedimientos que realizan en forma recurrente, aunque no siempre se encuentran por escrito.

Para Koontz & Weihrich los procedimientos son

“Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras” (2013, p.87)

A continuación, podrán encontrar un listado de procedimientos habituales:

- ✓ **Recepción de mercadería:** se controla la nota de pedido, el remito, la factura y la mercadería física.
- ✓ **Alta de un cliente en cuenta corriente.** Se evalúa la capacidad crediticia del cliente. Se completan fichas, se adjunta documentación del cliente, etc.
- ✓ **Compra de insumos en un organismo público.** La ley de la administración pública establece el proceso que debe realizar el estado para comprar insumos, realizar obras u otros menesteres.
- ✓ **La fabricación de productos.** En el proceso de elaboración de cualquier producto, existe una normalización de las etapas que deben realizar las personas. A esta actividad suele denominársele *procedimiento*.

Reglas

Existen ciertas decisiones que las organizaciones establecen con antelación y que no están sujetas a debates o no admiten discrecionalidad. Estas son las reglas.

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, "no fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos, puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos.

Las **reglas** describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción.

Para Koontz & Weihrich las reglas

"Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones" (2013, p.88)

Otras reglas pueden ser:

En su formulación se incluyen palabras como: No, debe, obligación

- ✓ No se permite el uso de las redes sociales en el trabajo.
- ✓ No se otorgaran vacaciones en el verano.
- ✓ No se permite el ingreso a la planta sin casco y protección.
- ✓ Es obligación que toda persona que ingrese al barrio privado debe registrarse.
- ✓ No se permite comer sobre el escritorio de trabajo.
- ✓ No se permite el uso de celular durante el trabajo.
- ✓ Los maquinistas deben obligatoriamente llevar guantes y lentes de protección en todo momento.
- ✓ Está prohibido el uso de sandalias, ojotas y otras similares en el trabajo.
- ✓ No se aprobarán gastos de partidas que no han sido presupuestadas.
- ✓ Debe solidararse al menos 3 presupuestos, para la adquisición de productos de un valor superior a XXX.
- ✓ Debe realizase un back up diario sobre los registros de la organización.
- ✓ No se pagarán viáticos cuando no hayan sido autorizados previamente a través de un documento escrito.
- ✓ El personal debe concurrir a trabajar con el uniforme pertinente.
- ✓ No se pagarán horas extras a personal que se encuentre fuera de convenio.
- ✓ No podrán realizar horas extras, los empleados que trabajen bajo condiciones insalubres.

- ✓ No se incorporará a una persona a la organización, que no hay realizado un examen pre ocupacional favorable y su pertinente el alta del personal en el organismo correspondiente.
- ✓ No se acepta el reingreso de personal a la organización que haya sido previamente despedido.
- ✓ No podrá acumularse francos compensatorios con las vacaciones.
- ✓ Las ofertas no tienen devolución.
- ✓ Los productos de promoción, se venden únicamente en efectivo.
- ✓ No se aceptarán productos con fecha de vencimiento menor a 30 días.
- ✓ Solo se realizará un auspicio o sponsor una vez por año.
- ✓ Las inversiones superiores a XXXX deberán contar obligatoriamente con un estudio de factibilidad comercial, técnica y económica financiera.
- ✓ No se entregará mercadería a clientes con facturas vencidas.
- ✓ Para otorgar un crédito a un cliente, este deberá ser aprobado, sin excepción por el gerente financiero de la empresa.

Programas

En la faz operativa, los administradores formulan programas que integran y coordinan los restantes planes existentes. Estos planes son de corto plazo, generalmente un año y son formulados por áreas específicas del negocio.

El programa es un "conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos" (Koontz & Weihrich, 2013, p.88)

Algunos de los siguientes programas que pueden desarrollar las organizaciones son:

- ✓ Programa de capacitación de personal.
- ✓ Programa de comunicación interna.
- ✓ Programa de fidelización de clientes
- ✓ Programa de inversiones tecnológicas.

El programa de capacitación del personal supone dotar a las personas que trabajan de ciertas normas. Se realiza a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Su realización supone contribuir al logro de determinados objetivos y se realiza aparte de un marco temporal.

"...los programas especifican las secuencias de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos" (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997, p.7)

Los **programas** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción

Presupuesto

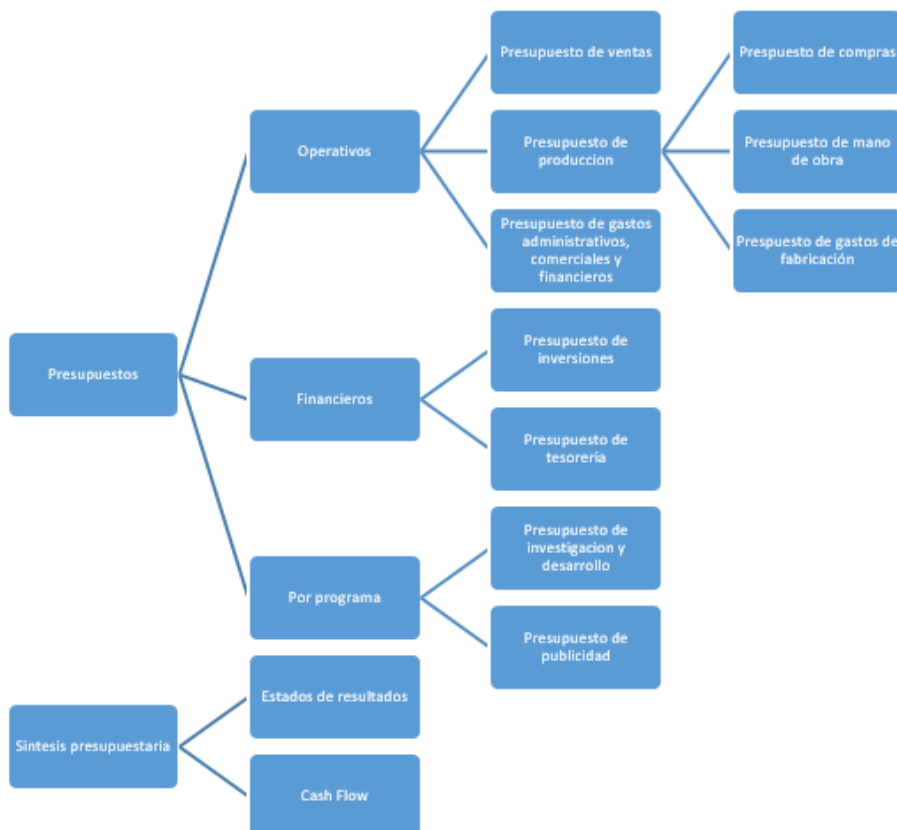
Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar “programa con expresión numérica”.

“El presupuesto anual es un medio de acción empresarial que permite dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y programas” (Mallo & Merlo, 1995, p.119)

De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces “plan de utilidades”. Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable.

“el presupuesto constituye o debe constituir, el momento de reflexión anticipada frente al ejercicio que viene, convirtiéndose en el documento que refleja la estimación expresada en cantidades y valoradas en unidades monetarias de la actividad económico-financiera, pretendida por la empresa y aprobada por la dirección” (Mallo & Merlo, 1995, p.119)

Esquema 6-7: Tipos de presupuestos



Elaborado en base a Mallo & Merlo, 1995, p.119

Horizonte de planificación

Para establecer el horizonte de planificación tenemos que tener en cuenta tres aspectos: el horizonte temporal del plan (largo, mediano y corto plazo), el alcance (si abarca a toda la organización o solo un área o sector) y el grado de detalle (generales o específicos).

Para explicar este concepto puede utilizarse una analogía con una cámara de fotos. Cuando una organización planifica puede hacerlo estableciendo el nivel de *zoom*. En caso de no utilizarlo puede observar y ver una realidad más cercana (**planificación operativa**), establece objetivos y plantea acciones cuyos resultados se verán en el corto plazo.

Esquema 6-8: Horizonte de planificación



En cambio, la **planificación estratégica** opera con un *zoom* a su máxima capacidad, permite visualizar y poner foco sobre el futuro. En este caso los resultados de las decisiones que se toman hoy, afectarán a la organización y se verán en el largo plazo.

Al mirar el largo plazo a veces se puede perder la perspectiva sobre el corto. Un punto medio está en la planificación táctica, que utiliza un *zoom* intermedio. Son decisiones de mediano alcance y cuyos resultados puede observarse en el mismo lapso.

Planificación estratégica

La **planificación estratégica** define los lineamientos generales, es de largo plazo y contempla toda la organización.

Establece los lineamientos generales de la planificación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

La planificación estratégica se centra en la definición de los principios estratégicos (misión, visión y valores), los objetivos a largo plazo y la estrategia de la organización. Este tipo de planificación pone énfasis en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura.

Planificación táctica o funcional

La **planificación táctica** define los lineamientos de cada área del negocio y es de mediano plazo.

La planificación táctica o funcional determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es

establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

Planificación operativa

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas de cada una de las áreas del negocio. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el talento humano.

La **planificación operativa** proyecta las actividades concretas (detalladas) que va a realizar la organización, es de corto plazo y pone énfasis en los recursos de la organización.

La planificación operativa se concentra en los detalles concretos de cómo avanzar día a día, hacia el logro de los objetivos, establecidos en la planificación estratégica. Sobre esta base, presta atención a los asuntos interno de la organización.

La planificación estratégica plantea los caminos; la planificación operativa nos indica cómo recorrerlos.

	Planificación estratégica	Planificación táctica	Planificación operativa
Alcance del plan	Involucra a toda la organización.	Involucra a los departamentos de la organización.	Involucra tareas concretas de la organización.
Horizonte de planificación	Largo plazo.	Mediano plazo.	Corto plazo.
Énfasis	En los aspectos externos de la organización.	Coordinación de los aspectos internos y externos.	En los recursos de la organización.
Documento	Plan estratégico.	Plan de marketing, plan financiero, plan maestro de producción.	Plan operativo anual.

Planes permanentes y de uso único

Otra manera o forma de clasificar a los planes es en virtud de la continuidad o vigencia.

¿Cuánto duran los planes?

Permanentes - Decisiones programadas

Las decisiones programadas son planes que no se modifican con el tiempo, salvo cuando existen factores que requieren hacerlo. Dentro de los planes permanentes tenemos la misión, los objetivos, la estrategia, las políticas, los procedimientos y las reglas. La razón de ser (la misión), define cual es el propósito de la organización. Este propósito permanece en el tiempo. La compañía Disney plantea como su misión "Hacer feliz a la gente". Las reglas como "no se realizan cambios los días de semana" no deben refrendarse todos los meses, sino que es un plan de uso permanente. Lo mismo ocurre con las políticas y los procedimientos.

Decisiones programadas son planes que perduran con el tiempo.

De uso único - Decisiones exclusivas

Decisiones exclusivas.
Son planes que tienen un inicio y un fin.

Sin embargo, existen otros tipos de planes que se denominan de uso único que tiene un inicio y un fin. Una vez que han concluido es necesaria una nueva planificación. Como ejemplo de este tipo de planes, están los programas y los presupuestos. El presupuesto es un plan que elabora una empresa, generalmente por el término de un año, realizando estimaciones de ingresos y gastos (presupuesto económico). Una vez concluido dicho periodo, es necesario una nueva estimación de las mismas variables.

Críticas a la planificación

En su libro Robbins (2010, pág. 153) enuncia algunas críticas sobre esta función gerencial. Entre las principales podemos destacar las siguientes:

- ✓ **Puede generar rigidez.** Cuando una organización planifica solo en una dirección y sin evaluar diferentes escenarios y se empeña en implementar lo que ha escrito, sin considerar cambios, puede ser excesivamente rígido.
- ✓ **No es posible hacerlo en un entorno dinámico.** Según mi parecer, justamente porque el entorno es dinámico deben las empresas planificar. Pensar escenarios y reflexionar sobre la situación actual y futura ayuda a tomar las mejores decisiones.
- ✓ **No se puede sustituir a la intuición y la creatividad.** Si bien no se puede sustituir la racionalidad, la creatividad y la intuición puede colaborar en el proceso de planificación.
- ✓ **Enfoque en competencia actual.** Solo tiene en cuenta los competidores que puede visualizar en un determinado momento.
- ✓ **Refuerza el éxito que puede llevar al fracaso.** Si del proceso de planificación surgen acciones que en el pasado, resultaron exitosas, la falta de innovación puede conducir a que los resultados no sean del todo positivos.
- ✓ **Solo planear no es suficiente; también hay que implementar las acciones.** Esta crítica se fundamenta en aquellas acciones que tienden a concentrar todo el esfuerzo o energía en planear, dejando de lado al verdadero artífice del cambio que es la implementación.

En relación a la actitud de las personas –en este caso haciendo hincapié sobre la planificación– podemos referenciar los dichos de William George Ward⁵:

El pesimista se queja del viento...

El realista espera que cambie...

El optimista ajusta las velas...

Sin dudas, ajustar las velas comprende al proceso de planificación.

⁵ Teólogo católico inglés y matemático.

El Proceso de planificación

El proceso de planificación constituye un medio para organizar las ideas que permite a las organizaciones lograr sus objetivos.

El inicio de este proceso comienza con la realización de un diagnóstico de situación cuya tarea consiste en evaluar la situación competitiva de la empresa en un momento dado. El diagnóstico incluye factores internos y externos.

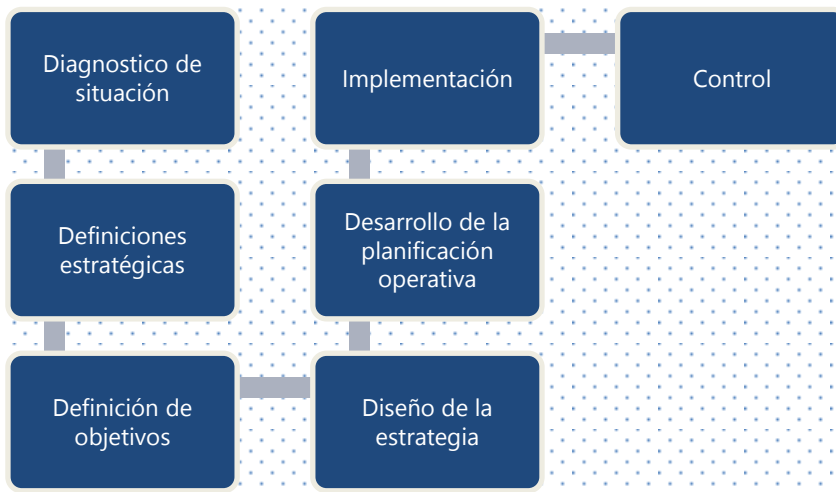
La siguiente etapa consiste en plantear los puntales de la estrategia organizacional a través de la misión, la visión y la cultura. Cuando la empresa ha realizado el diagnóstico debe plantear cuáles son sus objetivos hacia el futuro, es decir, "qué quiero lograr".

La consecución de dichos objetivos se podrá realizar a través de una estrategia, que permita definir el negocio y la posición competitiva deseada.

A continuación, la organización debe establecer, a través de actividades y tareas, la puesta en marcha de la estrategia; esto se realiza con la planificación operativa anual.

Al culminar el proceso de planificación las organizaciones deben poner en práctica todas las actividades planeadas, verificando que los resultados alcanzados responden a lo planeado. Aquí entran en juego las dos etapas finales, la implementación y el control.

Esquema 6-9: Proceso de planificación



Resumen del capítulo

Puntos claves

La planificación es el proceso de plantear las acciones que permiten resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización.

La planificación debe ser un proceso abierto y flexible.

La planificación estratégica plantea los caminos, la planificación operativa nos indica cómo recorrerlos.

El proceso de planificación contempla siete etapas: diagnóstico, definiciones estratégicas, definición de objetivos, diseño de la estrategia, desarrollo de la planificación operativa, implementación y control.

Palabras y personas claves

Planificación.

Misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto.

Proceso de planificación.

Preguntas de reflexión

¿Qué sucede en una organización si no planificamos?

¿Por qué se produce una tensión entre el corto plazo y el largo plazo?

¿Qué sucedería si no se hiciera un diagnóstico?

¿Qué diferencia hay entre las reglas y las políticas?

Práctica

ACTIVIDAD N° 10 - DISTRIBUIDORA LOS FERNÁNDEZ- TIPOS DE PLANES

“Los Fernández” como se la conoce, es una empresa de origen local con más de 35 años de trayectoria en la ciudad de Cuatro Arroyos. En realidad, la denominación social es Distrilac S.A. Al ingresar a la empresa puede encontrarse en la puerta del depósito una placa que dice: Fundada en 1981.

Cuatro Arroyos es una localidad de origen agrícola ganadera, con un parque industrial que produce maquinarias para las empresas agropecuarias de la zona y el país. La ciudad se encuentra situada hacia el sur de la Provincia de Buenos Aires.

Desde su origen, Don Eugenio, fundador de la firma, desarrolló una distribuidora de alimentos que proveía productos a los almacenes de la localidad. Como toda empresa familiar, no solo trabaja Don Eugenio, sino también su esposa y hermano. Con el paso del tiempo se incorporaron sus dos hijos. Al preguntarle a Eugenia cual es el negocio, ella indica que “Acercamos los productos de la fábrica a los clientes, además le hacemos ganar plata a los negocios”

El crecimiento obtenido por la empresa fue con mucho esfuerzo durante los primeros años. La empresa cada peso que ganó lo invirtió en mayor stock de productos, la ampliación del depósito y la adquisición de rodados para el transporte de mercadería. A principios de los 90 la empresa sumo más personal para realizar el reparto a nuevas localidades, ampliando de esta forma la zona de influencia. Hoy la estructura cuenta con 10 personas de trabajo fijo

durante todo el año y 4 de trabajo eventual durante el verano. El esquema de remuneraciones es en base a un sueldo fijo (por encima del convenio de empleados de comercio) que les alcanza para vivir dignamente.

A partir de enero del año 2010 Don Eugenio obtuvo la distribución exclusiva de la firma Sacor, la segunda empresa proveedora de productos lácteos en el país. Esto le permitió incrementar la venta principalmente en la ciudad de origen, sin la necesidad de continuar con la expansión de la zona de influencia, que sin embargo sigue sosteniendo. Esta exclusividad llevó a que la empresa desarrollara una inversión de 300.000 dólares, para la instalación de una cámara frigorífica exclusiva para la empresa y la inversión en un stock inicial. Para esto, la empresa sacó un crédito a tasa variable que terminará de pagar al finalizar el año 2020.

El éxito del negocio está fundado en el sistema de logística implementado, los pedidos de los clientes que se levantan durante la mañana son entregados por la tarde, los que son recibidos por la tarde se entregan por la mañana siguiente. El crecimiento fue vertiginoso en los primeros años, sosteniéndose hasta la actualidad.

Las principales líneas de productos que tiene la empresa son: quesos y fiambres, lácteos, snack, bebidas gaseosas, pasta seca y artículos de limpieza. Sin embargo, la pasión de Eugenio lo lleva a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, en la feria de negocios de Pecujajo, En ella realizó varios contactos con empresas regionales de alimentos que han desarrollado productos gourmet.

Los clientes operan con cuenta corriente a 15 días de fecha de factura, durante el año anterior la tasa de morosidad fue de 0.2%. El proceso de incorporación de clientes es muy simple, primero deben completar una ficha con los datos personales, que incluye número de cuit, documentos del negocio y responsable de la cuenta. Luego la empresa realiza las averiguaciones pertinentes (situación crediticia) y finalmente se da de alta en el sistema con los siguientes datos adicionales a los formales: fecha de pago y límite de crédito.

La calidez y la relación que tiene Don Eugenio con sus clientes llevan a que algunos productos se vendan en consignación.

La ciudad donde viven 80.000 personas tiene la dinámica de cualquier población que cuenta con la misma cantidad de personas. Sin embargo, son frecuentes las escapadas de los habitantes hacia ciudades más grandes para vivir la experiencia de la compra en grandes superficies. Actualmente los habitantes realizan la compra en los almacenes a los que les provee Don Eugenio. En algunos casos, las personas llevan una libreta de anotaciones realizando el pago de lo llevado durante el mes, al momento en que cobran el sueldo. El éxito el sistema de logística y la capacidad ociosa llevó a Eugenio a tomar una determinación. A partir del próximo año, trabajarían con la distribución de productos de bazar (platos, batos, servilletas, cubiertos etc.) Durante toda su vida Eugenio tuvo un pie en el presente y otro en el futuro. En una reunión con los más allegados les confió sus planes: "con esta incorporación, las ventas totales de la empresa tendrían que mejorar un 20 % durante el próximo año".

Con el objeto de poner en marcha este propósito, Eugenio ya contactó a un profesional en el área de gestión que armará un plan de trabajo. El plan incluye la cantidad de personal necesaria, el volumen de salarios a pagar durante el próximo año, una estimación de ventas, los costos fijos de la empresa.

Y como siempre dice Eugenio, más importante que decir es hacer....

A partir de los siguientes enunciados, seleccionar a qué tipo de plan según su jerarquía pertenece cada uno.

	Tipo de plan
El esquema de remuneraciones que utiliza la empresa representa a....	
La definición que realiza Don Eugenio sobre el negocio representa a....	
La incorporación de un nuevo rubro, el bazar, corresponde a....	
El trabajo del profesional, contratado por la empresa en el área de gestión, corresponde a....	
La decisión de venta en consignación realizada con algunos clientes corresponde a....	
La financiación con crédito bancario para la instalación de una cámara frigorífica corresponde a....	

El sistema de logística implementado por la empresa corresponde a...	
El mecanismo utilizado por la empresa para la incorporación de nuevos clientes corresponde a...	
La gestión de la cuenta corriente de un cliente corresponde a....	
El resultado esperado, a partir de la incorporación de bazar corresponde a...	

ACTIVIDAD N°16 LAS POLÍTICAS Y LAS REGLAS

Indicar según correspondan los siguientes enunciados a una política o a una regla.

	POLÍTICA	REGLA
No podrán dar de alta a un empleado, que no se haya realizado un examen médico previamente.		
Para compras mayores a \$ 5.000 podrá realizarse un descuento del 10 %.		
Solo se aceptará devoluciones con la factura original.		
La empresa no pagará ninguna pertenencia personal de un empleado ante un robo.		
La selección del personal debe priorizar al personal que tenga el mayor nivel de capacitación y formación.		
La remuneración estipulada por la empresa debería ser superior a la media del mercado.		
El cliente es la razón de la organización.		
No se aceptarán certificados de médicos privados antes ausencia del personal.		
La organización realizará capacitaciones para sus empleados.		
El personal deberá mantener la buena presencia en su aspecto y la forma de vestimenta durante el horario de trabajo.		
No se permite el uso de celular durante la jornada de trabajo.		
No se abonarán las facturas de los proveedores que no cumplan con los acuerdos en las negociaciones comerciales		
La empresa considera que debe reconocer la tarea de los empleados más destacados durante la cena de fin de año.		
Las órdenes de compras deberán ser aprobadas, sin excepción, por el gerente financiero.		

ACTIVIDAD N° 17: POLÍTICAS POR ÁREAS

Clasificar a las políticas por Áreas

A partir de las siguientes políticas de una organización diferenciar a que área pertenece: Marketing, Operaciones o Producción, Recursos Humanos o Finanzas.

POLÍTICAS

Se priorizará las devoluciones los días lunes, miércoles y viernes por la mañana.

Las vacaciones deben tomarse preferentemente durante los meses de Febrero y Marzo.

Se priorizará realizar publicidad de la empresa a través de las redes sociales.

La entrega de mercadería se realiza a partir de las 12 horas del día siguiente a la solicitud del pedido.

Los días de pago a proveedores son los días viernes por la mañana.

Para ajustar los inventarios se realizan conteos parciales de stock en forma semanal.

La distribución de dividendos se realiza sobre las utilidades genuinamente realizadas.

Los cheques recibidos deben ser del titular de la cuenta.

Los Feriados se pagan a triple valor de la jornada.

El monto de fondo fijo en la caja, para iniciar el día debe ser de \$ 500.

Cuando los resultados económicos sean superiores a los planificados, se otorgará a los empleados un bonus anual.

El producto debe ser entregado al cliente en la mano.

Se priorizará financiar la inversión a través de capital propio.

Ante la necesidad de cubrir nuevos cargos, se dará prioridad al reclutamiento interno.

La fecha de recepción de mercadería, es como mínimo de 60 días de vencimiento.

Se aceptan valores (cheques) a cobrar a 30 días fecha de factura.

La rentabilidad del negocio mayorista debería estar entre el 20 y 18 %.

Capítulo 7

Toma de decisiones

Toma de decisiones

Concepto

Tal como señala Drucker, la administración está relacionada con la acción. Por esto, tomar decisiones forma parte del núcleo central de la actividad gerencial. La toma de decisiones no es sencilla, habitualmente tenemos que decidir entre algunas alternativas. ¿Qué es “tomar una decisión”? Koontz & Weihrich definen a la toma de decisiones como la

“selección de curso de acción entre varias alternativas” (2008, pág. 157).

En cambio, Jones & George (2010) incluyen el análisis del entorno en la toma de decisiones. La elección de la alternativa deseada, debe realizarse teniendo en cuenta las condiciones del entorno actual, pero también futura. Una organización que desea ampliar su capacidad productiva, incorporando una nueva maquinaria, debe evaluar la capacidad para recuperar la inversión, para ello tiene que medir la demanda futura del producto y la competitividad del sector. La selección de ciudades donde localizar puntos de ventas, requiere evaluar la demanda potencial, los competidores potenciales y la competencia actual.

“es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (Jones & George, 2010, pág. 227)

Tomar decisiones es elegir una entre varias alternativas.

Los gerentes, (Drucker, 2011, Mintzberg, 1997) son **tomadores de decisiones**, es decir, dedican gran parte de su trabajo en la elección entre varias opciones.

“Las decisiones son relaciones lógicas entre los medios y los fines, en las que los fines (las metas) de un nivel, se convierten en el medio por el cual se realizarán las metas del nivel inmediato” (Ducan, 1999, p.154).

Es fruto de la relación medios-fines.

Su trabajo se ve justificado en tanto seleccionan opciones que mejoran el valor ofrecido por las organizaciones a los clientes y los demás actores participantes.

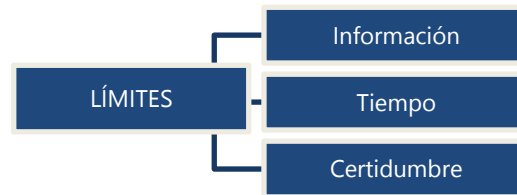
“Alfred Sloan se negaba a tomar una decisión en las reuniones cuando no había nadie que pudiera argumentar algo de peso en contra de lo que se estaba proponiendo. Creía que, si nadie tenía objeciones, era porque no se había pensado lo suficiente sobre la decisión objeto de debate” (Stein, 1995, p.48)

Límites a la racionalidad

Al seleccionar una de las alternativas, naturalmente dejamos a otras de lado. Solemos escuchar que hay personas que son totalmente racionales al momento de tomar una decisión. Ahora bien, ¿será esto posible?

La toma racional de decisiones supone elecciones lógicas y consistentes para maximizar su valor. A continuación, enunciaremos los tres límites que contamos para tomar decisiones **totalmente** racionales:

Esquema 7-1 Límites a la racionalidad en la toma de decisiones.



Las decisiones **no son totalmente racionales** ya que no contamos con TODA la información disponible, no tenemos TODO el tiempo del mundo y nunca podré saber exactamente que va pasar en forma cierta.

- ✓ **Información.** Es materialmente imposible poder juntar toda la información disponible para su posterior evaluación. Si una empresa debe hacer un cambio en el software de gestión debería poder contar con la información y especificaciones de todas las empresas disponibles que pudieran ofertar dicho producto.
- ✓ **Tiempo.** El tiempo resulta un condicionante para la toma de decisiones. A veces no contamos con todo el tiempo disponible para seleccionar la mejor opción. Por ejemplo, cuando un empleado renuncia en una organización, y esa persona cumple un rol operativo (de contacto con el cliente), el responsable de recursos humanos debe "cubrir" la vacante, dejando de lado, en ciertas oportunidades, la "elección" de las personas que cumplan mejor con dicho perfil.
- ✓ **Certidumbre.** Por más información que tenga una persona, nunca tendrá la certeza (certidumbre) sobre una situación futura.

"Los encargados de la toma de decisiones no operan en condiciones de conocimiento perfecto, por lo que la incertidumbre es el estado normal" (Ducan, 1999, p.156).

Proceso de toma de decisiones



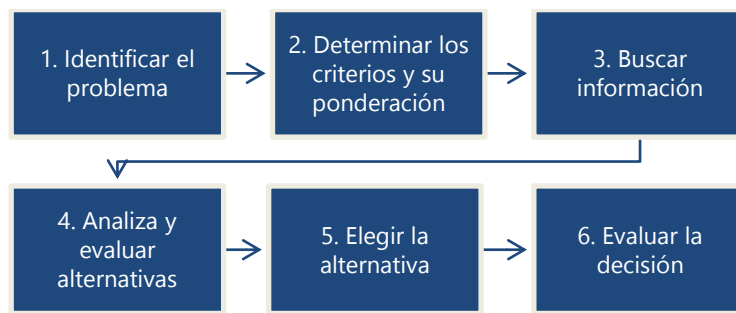
Escanea el código y mira el video sobre el proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es una actividad frecuente que realizan todas y cada una de las personas que trabajan en las organizaciones. Sin embargo, en nuestra vida personal también vivimos tomando decisiones, desde el medio utilizado para concurrir al trabajo en un día de lluvia (colectivo, taxi, remis, caminando con capucha, auto, etc.), hasta qué departamento alquilar.

La complejidad de la decisión, está basada en la implicancia que los resultados de la misma, produzcan en la organización. El tiempo que disponga para elegir la alternativa que más conviene, tendrá que ver también con la oportunidad de la decisión.

A continuación, podemos apreciar las seis etapas que contemplan el proceso que desarrolla una persona para tomar decisiones.

Esquema 7-2 Etapas del proceso de toma de decisiones



Etapa 1: Identificar el problema.

¿Qué problema hay que resolver?

El inicio del proceso de toma de decisiones comienza con la identificación de un problema, que está representado por dos estados: el actual y el que quiere alcanzar. La identificación del problema constituye una apreciación subjetiva por parte de las personas. A veces este "problema" representa un camino que la organización debe zanjear para alcanzar sus propios objetivos de crecimiento.

La detección de un problema no es fácil. A veces estos están a nuestra propia vista y en otras no es así. Por ejemplo, existen ciertos procesos internos que generan malestar en nuestros clientes. En alguna oportunidad estos problemas no están a la vista de los encargados; sin embargo, cuando estos disponen de herramientas para que los clientes puedan quejarse, están tratando de identificar problemas que luego son superados con la toma de decisiones.

A veces, los problemas están a nuestra propia vista, como cuando existe falta de espacio, errores en los procedimientos administrativos, falta de capacitación del personal, volumen bajo de ventas, tardanza en la entrega por parte de los proveedores, falta de clientes, etc.

No basta con que las personas hayan identificado un problema para que esté solucionado. La organización debe contar con los recursos necesarios para elegir la decisión adecuada para su solución.

Algunas de las decisiones que deben tomarse en una organización son:

- ✓ Seleccionar una persona para cubrir un vacante.
- ✓ Invertir en maquinaria alemanas o japonesas.
- ✓ Seleccionar un proveedor de mercadería.
- ✓ Diferir el pago de algún gasto.
- ✓ Alquilar un local.
- ✓ Cambiar la categoría impositiva.
- ✓ Elegir un mercado meta.
- ✓ Establecer el precio de un producto.
- ✓ Reducir la estructura de costos de la empresa.

Etapa 2: Identificar los criterios de decisión y ponderación.

Los **criterios de decisión** son juicios que realizan las personas sobre la importancia que se le asignan a las variables determinantes.

Una vez que la organización ha detectado un problema, hay que definir los criterios que permiten ayudar a seleccionar la mejor alternativa. Las definiciones de estos parámetros son importantes, ya que constituyen la guía para la elección por parte de la persona que toma la decisión. Supongamos que una inmobiliaria debe definir los criterios para la selección de un local, para instalar una nueva sucursal. Algunos de estos pueden ser:

- ✓ Cercanía con otras inmobiliarias.
- ✓ Costo del alquiler.
- ✓ Tránsito o flujo de clientes.
- ✓ Rapidez en la entrega de la propiedad.
- ✓ Condiciones de la propiedad.
- ✓ Tamaño del local.
- ✓ Las referencias de conformidad.
- ✓ La experiencia
- ✓ Facilidad de acceso para estacionar.

Es importante considerar que todos los criterios no tienen el mismo peso en la decisión final. Es por esto que la persona que está a cargo de decidir debe ponderar cada elemento a fin de asignarle la prioridad correcta en la decisión. Una metodología para ponderar es asignar a cada criterio un porcentaje según su importancia. La sumatoria de los porcentajes asignados a todos los criterios debe sumar 100%.

Podríamos ponderar los criterios de la siguiente manera:

CRITERIOS	%
Cercanía con otras inmobiliarias.	20%
Costo del alquiler.	40%
Tránsito de clientes.	15%
Facilidad de acceso para estacionar por parte de los clientes.	25%
TOTAL	100%

La ponderación que se realiza es de tipo subjetiva, ya que se desprende de una valoración realizada por la persona, que interviene en el proceso de toma de decisiones.

Etapa 3: Buscar información

La **búsqueda de información** proporciona alternativas para resolver el problema planteado. Además de alternativas incluyen datos para realizar una posterior evaluación sobre las variables seleccionadas en la primera etapa.

Durante esta etapa, la organización debe buscar información a través de todos los medios posibles, elaborando un listado de alternativas, que constituyen una eventual solución al problema planteado. Durante esta etapa, no se realiza una evaluación de las alternativas relevadas sino simplemente un listado con la información proveniente del mercado.

“deben abordar los problemas con su ignorancia, no con lo que creen saber por experiencias pasadas, porque lo más común es que lo que ustedes creen saber esté equivocado” (Cohen, 2008, p.98)

Aquí las organizaciones deben movilizar todos sus recursos (principalmente humanos) para la búsqueda de información, que permita obtener variadas alternativas que luego sirvan de base para un análisis y evaluación.

ALTERNATIVAS
A1: San Martín y San Luis.
A2: Colón y Arenales.
A3. Güemes y Alvarado.
A4: San Juan y Rivadavia

Etapa 4: Analizar y evaluar alternativas

Con el objeto de tomar la mejor decisión para la organización, la persona encargada debe analizar críticamente cada una de ellas y determinar sus fortalezas y debilidades. Cada alternativa debería ser evaluada en torno a los criterios establecidos en la etapa 2. La metodología para lograr la evaluación de los criterios es asignar un puntaje de 1 a 10 según la valoración que corresponda a cada alternativa, siendo 10 excelente y 1 muy malo. En el caso de la evaluación del costo corresponde 10 a la alternativa más económica y con 1 la más cara.

VALORACIÓN ALTERNATIVAS	%	Cercanía con otras inmobiliarias	Costo del alquiler	Tránsito de clientes	Facilidad de acceso para estacionar por parte de los clientes
A1: San Martín y San Luis.	20%	8	5	6	3
A2: Colón y Arenales.	40%	7	6	4	4
A3. Güemes y Alvarado.	15%	6	3	7	7
A4: San Juan y Rivadavia	25%	6	8	6	8

A continuación, debemos multiplicar la ponderación del criterio (en nuestro ejemplo la cercanía a las inmobiliarias representa el 20%) por el puntaje asignado (Alternativa 1 San Martín y San Luis 8) y obtendremos el puntaje final de la alternativa ($20\% \times 8 = 1,6$).

PONDERACIÓN ALTERNATIVAS	Cercanía con otras inmobiliarias	Costo del alquiler	Tránsito de clientes	Facilidad de acceso para estacionar por parte de los clientes	TOTAL
A1: San Martín y San Luis.	1,6	2	0,9	0,75	5,25
A2: Colón y Arenales.	1,4	2,4	0,6	1	5,40
A3. Güemes y Alvarado.	1,2	1,2	1,05	1,75	5,20
A4: San Juan y Rivadavia	1,2	3,2	0,9	2	7,30

Etapa 5: Elegir la alternativa

El siguiente paso consiste en realizar la elección de la mejor alternativa de las que aparecen en la lista y que fueron evaluadas en los pasos anteriores. Hemos determinado todos los criterios de elección, las alternativas existentes, evaluamos dichas alternativas y las ponderamos correctamente. Ahora solo tenemos que elegir la alternativa que produjo la calificación más alta. Para nuestro ejemplo la alternativa a seleccionar sería la localización de San Juan y Rivadavia (7,3).

Etapa 6: Implementar y evaluar la decisión

Una vez que se ha tomado la decisión, ésta debe ser puesta en práctica. Luego hay que evaluar la decisión, para verificar si el problema ha sido resuelto o no. En caso de que esto no resulte, hay que averiguar cuáles fueron los errores que se cometieron y volver sobre los pasos del proceso de decisión, a fin de corregir los desvíos. Lo importante es aprender de esos errores, puesto que en las empresas, lo que se denomina "aprendizaje del error" es un factor determinante para la mejora continua.

Decisiones programadas y no programadas.

En ciertas ocasiones, las decisiones se encuentran programadas o preestablecidas y a veces no. La dinámica en las organizaciones requiere que en algunas oportunidades deban establecerse rutinas o procesos automáticos que faciliten la operatividad.

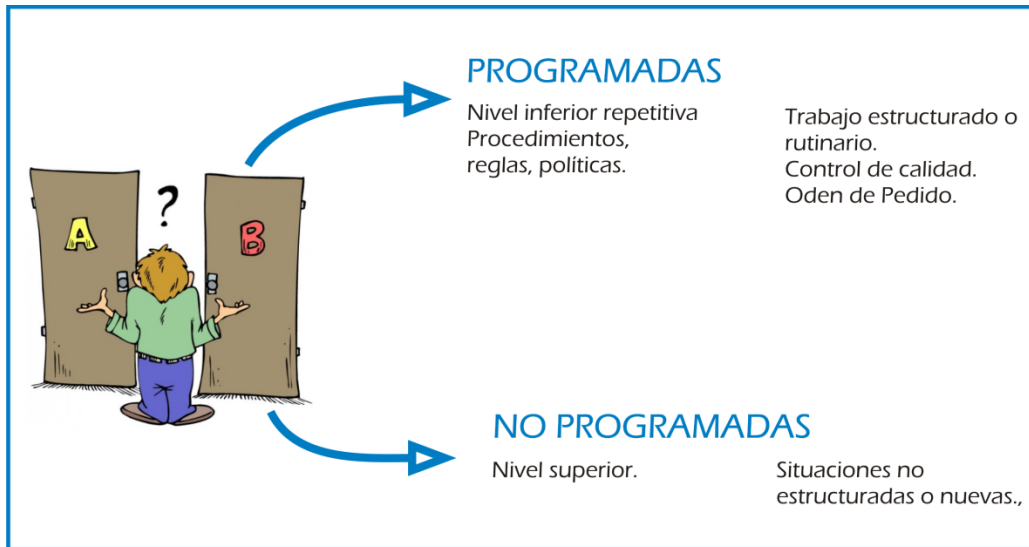
¿Cuál es la importancia de la intuición y el análisis?

Sin embargo, opera también en las organizaciones la intuición. En pequeñas y medianas empresas de tipo familiar, el "fundador" justifica su proceder en virtud de su "olfato" para hacer un negocio.

Las intuiciones para Jones & George (2010)

"son sentimientos, ideas o corazonadas que vienen de la mente sin mucho esfuerzo, ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas" (pág. 230).

Podemos clasificar a las decisiones en programadas y aquellas que no lo son. El siguiente cuadro refleja las características de cada una de ellas.



El carácter rutinario de una decisión, trae como consecuencia que la reflexión o maduración se realice en un determinado momento y luego quede plasmada en un documento para aplicarla en forma reiterada. Este tipo de decisiones, en forma general, se aplica para aquellos niveles operativos donde las personas adoptan conductas según un parámetro establecido. Cuando la decisión es estratégica es especial, requiriendo de un análisis más profundo.

Algunos ejemplos de decisiones programadas:

- ✓ La reposición en un punto de venta.
- ✓ La compra o adquisición de insumos.
- ✓ El proceso de cambio de productos al cliente.

Ejemplo de decisiones no programadas:

- ✓ Lanzamiento de un nuevo producto.
- ✓ Apertura de un local.
- ✓ Adquisición de una maquinaria.
- ✓ Diseño de un nuevo puesto de trabajo.

Resumen del capítulo

Puntos clave

Toma de decisión: selección de curso de acción entre varias alternativas.

Los límites a la racionalidad en la toma de decisiones son: tiempo, certidumbre e información.

Decisiones programadas: decisiones de rutina, prácticamente automáticas, que sigue reglas o guías establecidas.

Decisiones no programadas: decisiones no rutinarias que se dan como respuesta a las oportunidades y amenazas no habituales e imprevistas.

Intuición: sentimientos, ideas o corazonadas que vienen de la mente sin mucho esfuerzo, ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas.

Palabras y personas clave

Racionalidad en la toma de decisiones.

Decisiones programadas y no programadas.

Preguntas de reflexión

¿Qué decisiones se toman habitualmente en una organización?

¿Cómo es el proceso para tomar una decisión?

¿Qué factores influyen en la selección de las alternativas? ¿Son siempre los mismos aspectos?

Capítulo 8

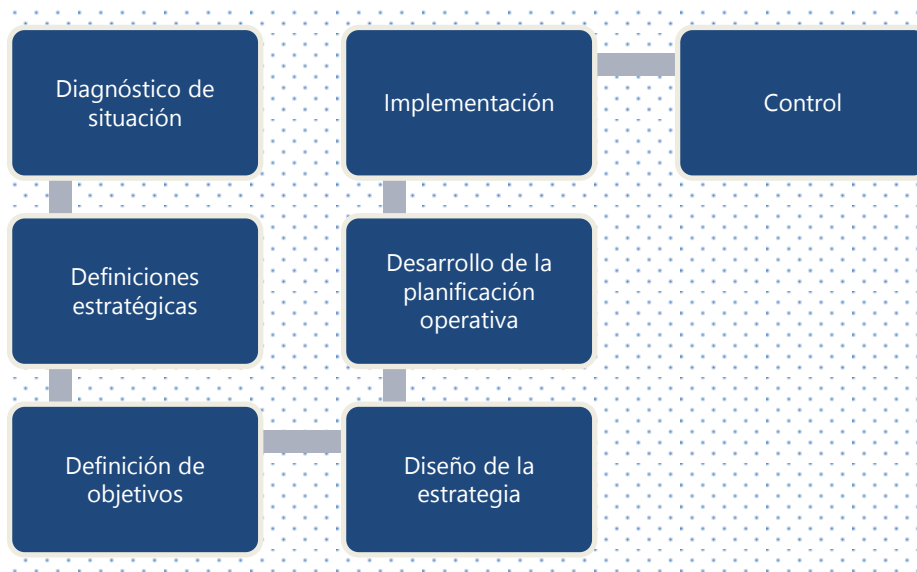


Diagnóstico de situación

Diagnóstico de situación

La primera etapa del proceso de planificación es la confección de un diagnóstico. El diagnóstico incluye un análisis del entorno y de la empresa. Dentro del análisis del entorno podemos diferenciar la macro entorno o micro entorno, también llamado análisis de la fuerzas del sector.

Esquema 8-1: Etapas del proceso de planificación



Diagnóstico de situación

Realizar un diagnóstico de situación tiene por objeto conocer el estado actual de la organización, para una futura planificación de actividades. Para poder realizar el diagnóstico, las empresas necesitan obtener información del entorno general y de su entorno específico (sector), así como una evaluación sobre su propia realidad. La información proporciona sustento a la planificación, brindando un conjunto de decisiones que la organización debe tomar para convertir sus deseos en realidad.

El diagnóstico de situación consiste en evaluar tres elementos básicos: macro y micro entorno y el análisis de la empresa.

Esquema 8-2: Aspectos a evaluar en el diagnóstico de situación.



El devenir de los resultados que obtiene la organización, depende de una multiplicidad de factores, entre los que tenemos que destacar: las influencias ejercidas por el **macro entorno** o entorno general y el **micro entorno** o también denominado entorno específico.

Cada una de estas fuerzas tiene distintos niveles de influencia teniendo en cuenta el sector en que operan y la estrategia que lleva adelante la organización.

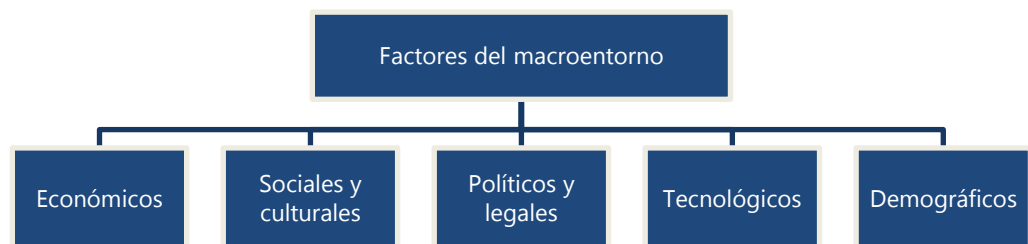
Análisis del macro-entorno

Concepto

El **macro entorno** está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan a la organización.

El macro-entorno en que operan las organizaciones está comprendido por la situación económica, social, cultural, tecnológica, político legal y demográfica. Todo cambio o modificación que se produzca en estos factores, afecta el desempeño actual y/o futuro de la organización. Las modificaciones que se producen, constituyen, para la empresa una oportunidad si tiene la capacidad de reconocer ese cambio y adaptarse a él. Ante el macro-entorno, las organizaciones no tienen poder de influencia para cambiarla. Lo que deben buscar es lograr adaptarse.

Esquema 8-3: Variables del macro entorno



Factores Económicos.

La situación económica ejerce una profunda influencia en el resultado de las organizaciones. Los cambios en los parámetros de consumo de los clientes producidos por factores económicos producen un cimbronazo, que afecta en mayor medida a aquellas empresas que no tienen la capacidad para adaptarse al cambio.

A tener en cuenta

La inflación, afecta el poder de compra y el patrón de consumo de la población.

- **La inflación.** La inflación representa el incremento sostenido en el nivel general de precios. El incremento de precios de los insumos que utilizan las organizaciones, requiere repensar cómo van a prestar su servicio o elaborar su producto. Habrá que tomar decisiones en relación a sustitución de proveedores, cambio en la calidad de las materias primas, realizar modificaciones en los precios, nuevos productos, cambio de canal, entre otras. La instalación de equipos a gas en los autos constituyó una alternativa razonable para aquellas personas que utilizan mucho el auto y buscaron escaparle al efecto de la devaluación.
- **Tasa de interés.** El incremento de la tasa de interés, para tomar un préstamo, no favorece la inversión privada de las empresas y desalienta la realización de actividades económicas. Aquella empresa que debe ampliar su capacidad instalada, comprar un nuevo depósito, o mejorar el actual, y no posee capital para invertir, necesitará un préstamo. Si la tasa de interés aumenta y la empresa no puede

mejorar su nivel de rentabilidad, esta situación no favorecerá la toma de un préstamo bancario.

- **Tipo de cambio.**⁶ La modificación del tipo de cambio trae como consecuencia el incremento en los precios de los productos importados favoreciendo a ciertos sectores de la industria local. Sin embargo, las empresas que utilizan productos importados como insumo para la fabricación de sus propios productos deben buscar nuevas alternativas en el mercado, para su sustitución.

Factores sociales y culturales

Los cambios sociales, así como las creencias y los valores de la sociedad, también afectan el desempeño de las organizaciones. Las empresas que mejor reconozcan e interpreten los valores y prioridades de sus clientes, podrán adaptarse y lograr el éxito organizacional. Para los clientes los valores constituyen la pauta que define su comportamiento. Por otra parte, las necesidades, prioridades y estratificación de la sociedad, también influyen en las organizaciones y conforma un gran desafío que deben afrontar.

- Incorporación de la mujer al mundo del trabajo. Cada vez son más las mujeres que pertenecen a la población económicamente activa. Este cambio social, producido por la necesidad de generación de mayor cantidad de ingresos, y por la necesidad de autorrealización o valorización personal, trajo como consecuencia que proliferen las guarderías y la oferta de las instituciones de extensión horaria con comedor para los niños.
- En Taiwán, McDonald's llegó en la primavera de 1984, KFC llegó al año siguiente, y otras cadenas de restaurantes lo hicieron poco después. Sin embargo, no todas tuvieron el mismo éxito entre los residentes locales. Por ejemplo, Dairy Queen, Hardee's, y Wendy's fracasaron y finalmente se marcharon. La pizza también ha tenido gran éxito en Taiwan. Pizza Hut abrió su primer restaurante en 1986, y Domino's Pizza lo hizo dos años después, y entre ambas ya tienen más de doscientos establecimientos en la isla. Las hamburguesas y pizzas vienen en todos los sabores regulares, pero hay algunos nuevos y sorprendentes. Hamburguesas de carne de cerdo con salsa picante al estilo japonés, pizzas al estilo tailandés generosamente salpicadas con maíz dulce, son algunas de las tácticas de mercadeo adoptadas para atraer clientes.
- Búsqueda de productos naturales. La búsqueda de "salud", la "belleza" y "juventud" es moneda corriente en nuestra sociedad. Las organizaciones, ante estos valores, han lanzado nuevos productos para todo tipo de piel, cabello, gimnasios, *spa*, grupo de *running*, alimentos saludables, escuelas de cocina vegana, entre otros.

Factores políticos y legales.

Las normas legales también representan un factor del macro entorno, que debe ser considerado por las empresas. El cambio de normativas, o la mayor importancia dada por los

⁶ Número de unidades de una moneda que se intercambian por una unidad de otra moneda.

clientes a las leyes, generan que las organizaciones deban considerar este factor como muy importante.

- Luego de los accidentes producidos en el Nivel Inicial de un colegio, y por la repercusión que tuvo en la sociedad, los clientes han puesto su atención en el cumplimiento de la norma a la hora de elegir el colegio. Ante esta mirada crítica, las empresas tuvieron que prepararse para superar controles y preguntas de los padres. Se han promulgado leyes, prohibiendo los despidos del personal, otorgamiento de incentivos para tomar personal con rebajas de las obligaciones tributarias, nuevas modalidades de contratación de personal, congelamiento de facturas, reformas impositivas etc.

Factores tecnológicos.

Los cambios tecnológicos son constantes; sin embargo, a algunas empresas los afectan más que a otras. Los nuevos avances tecnológicos deben representar para las empresas una oportunidad.

- La práctica de comercio electrónico utilizando internet abre las fronteras de la empresa más allá del ámbito geográfico donde se desarrolla. La realización de un sitio web, o el uso de las redes sociales para informar a los clientes las características de los productos, son herramientas que las organizaciones deben tener presente.
- La utilización de bases de datos permite a las empresas encargar acciones de marketing relacional o directo con sus clientes, a partir de su conocimiento y personalización de las ofertas. Las organizaciones que utilicen este tipo de herramientas tendrán una posición competitiva mejor que aquellas que no lo hagan.
- Se ha incorporado nueva tecnología para sistematizar procesos o reducir actividades manuales, mejorando el servicio al cliente en los bancos, supermercados, medios de pago etc.

Factores demográficos

- El estudio de las variables del entorno *demográfico* debe permitir caracterizar y cuantificar la población. En países con baja tasa de natalidad las empresas deben direccionar su oferta hacia los mercados más atractivos donde exista mayor cantidad de demanda. En este sentido, las universidades europeas han ampliado su oferta de producto hacia otras latitudes para compensar la "pérdida" de clientes.

Aspectos a tener en cuenta

- ✓ Características demográficas de la población: tasa de crecimiento, natalidad y mortalidad de la población. Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.
- ✓ Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada.
- ✓ Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
- ✓ Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación.

- ✓ Análisis del sector externo de la economía.
- ✓ Un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.
- ✓ Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus instituciones que, de una u otra manera, tienen que ver con las actividades de la empresa.
- ✓ Un análisis de los sindicatos que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

Análisis del micro-entorno o sector

El análisis del micro entorno o sector comprende la evaluación del entorno más cercano de la empresa. Los actores principales del entorno específico pueden observarse a través del análisis de las fuerzas competitivas descritas por Porter (1985).

El sector constituye el ambiente próximo a la organización. Nos referimos a él como entorno específico. En cada uno de los sectores donde interviene la organización existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño. Es necesario comprender cómo actúan esas fuerzas para establecer la competitividad en el sector.

Una forma de evaluar el sector es posible a partir de un modelo desarrollado por Michael Porter. Según Porter (1992) *"la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas..."* (pág. 23). Este esquema se refiere a las influencias ejercidas por los competidores directos, potenciales, sustitutos, los clientes y los proveedores.

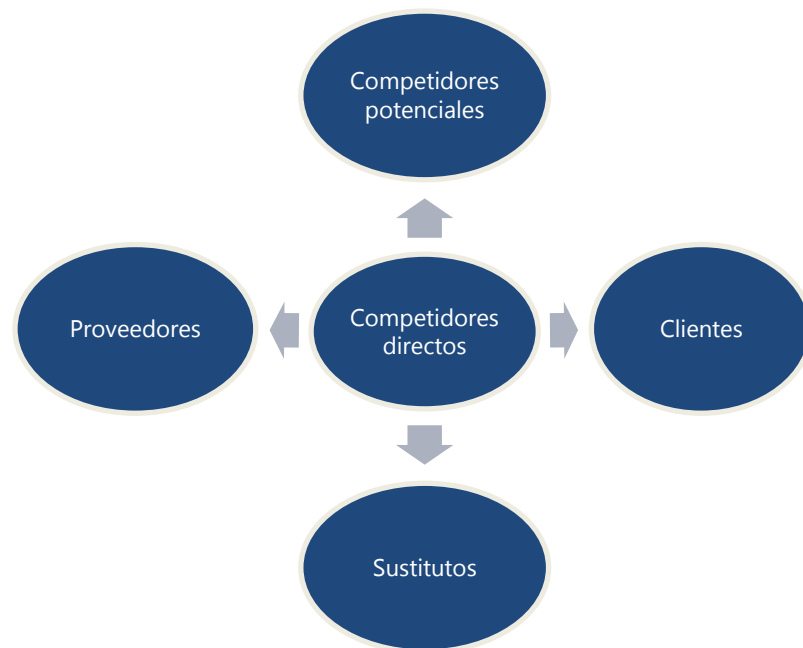
Para Porter la evaluación del sector resulta fundamental para la formulación de la estrategia

"...una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que este mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales, anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa" (Porter, 2008, p.11).



Escanea el código y mira el video sobre las fuerzas competitivas del sector

Esquema 8-4: Modelo de fuerzas competitivas de Porter.



El análisis del sector tiene un resultado necesario para medir las posibilidades de subsistencia de la organización.

"El objetivo primordial es evaluar la situación competitiva, ya que "las cinco fuerzas competitivas conjuntamente, determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial..." (Porter, 1992, pág. 26).

Por ende

"En esencia el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia" (Porter, 2008, p.1).

Competidores actuales o directos

Dentro del sector existen empresas que satisfacen las mismas necesidades de la organización y, por lo tanto, representan una amenaza existente en el mercado.

El objetivo primordial del análisis de los competidores actuales o directos de la empresa, es evaluar su estrategia, con el objeto de forma de medir en qué medida la propuesta a realizar a los clientes, es superior a la del competidor. Para esto, debe la empresa interiorizarse sobre los principales factores competitivos y su relación con los demás actores. Dentro de los aspectos que deben ser evaluados, se encuentran los siguientes:

- ✓ La cantidad de competidores existentes en el mercado. A mayor cantidad de competidores, mayor es el nivel de competitividad y menor la rentabilidad.
- ✓ El crecimiento de las organizaciones, tanto en la demanda como en la oferta de productos. A medida que los competidores ofrezcan mayores posibilidades a los clientes (surtido), mayor es el nivel de competitividad.



- ✓ La evaluación de los competidores a partir de factores críticos para el éxito. Esto puede realizarse a partir de las diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas. Algunos aspectos claves son:
 - Estructura de costos.
 - Tecnología utilizada.
 - Capacitación del personal.
 - Canales de distribución utilizados.
 - Diferenciación de productos.
 - Posicionamiento de marca.
 - Calidad de los insumos.
 - Procesos y procedimientos utilizados.
 - Exclusividad en los canales de ventas.
 - Formación del personal de atención al cliente.

Competidores potenciales

En ciertos sectores donde la rentabilidad de las empresas participantes es grande, existen numerosas organizaciones que ven con buenos ojos el ingreso a dicho sector. La facilidad de acceso al sector está vinculada con las barreras de ingreso existentes. Las condiciones del mercado, la forma de elaborar un bien o servicio, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el rol que cumple el gobierno, determina si las barreras de entradas son débiles o fuertes.

Michael Porter (1992) señala algunos factores principales que actúan como barreras de ingreso a un sector:

Esquema 8-5: Barreras de ingreso



- **Economías de escala:** la economía de escala representa la reducción en los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen de producción o venta.

"Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala... o tiene que entrar en desventaja en costos..." (Porter, 1992, pág. 27).

- **Diferenciación del producto:** son los atributos o beneficios del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede tratarse de un atributo propio del diseño, de la presentación del servicio al cliente o un beneficio otorgado sobre la competencia.

"La diferenciación quiere decir que la empresa establecida tiene identificación de marca y lealtad entre los clientes" (Porter, 1992, pág. 29).



Escanea el código y mirá el video sobre Barreras de ingreso al sector

- La **identificación de marca** se refiere a la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca. ¿Savora es la marca o el nombre del tipo de aderezo? ¿Curita es un apósito adhesivo? ¿Voy a comer unas Paty o unas hamburguesas? ¿Quiero tomar una Coca-Cola o una gaseosa cola?
- **Requisitos de capital:** Al ingresar al sector, una empresa necesita invertir grandes recursos financieros en la infraestructura de producción, en investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, en la comercialización. El alto nivel de inversión crea una fuerte barrera de ingreso, desalentando a las empresas.
- **Costos al cambiar de proveedor:** a veces, para un cliente no es fácil cambiar de un proveedor, ya que tiene que asumir los costos del cambio. Este tipo de barrera se da, fundamentalmente, porque si el cliente decide cambiar (por aquella empresa que ingresó al sector), tiene que destinar tiempo (costos) a conocer, probar y utilizar los nuevos insumos, prácticas o proceso del nuevo proveedor.
- **Acceso a canales de distribución:** si una empresa decide ingresar al mercado, el acceso al canal de distribución no es muy simple. A las organizaciones que ya cuentan con acceso, les resulta más sencillo incorporar un producto a la "estantería"; en cambio, el nuevo competidor deberá negociar, ofrecer ventajas a los canales y hacerse de un lugar.
- **Desventaja en costos, independientemente de la economía de escala:** hay otros aspectos que contribuyen a que las empresas que quieran ingresar tengan desventajas en costos con aquellas que se encuentran en el mercado, independientemente de la economía de escala. Una de estas variantes es la curva de experiencia o aprendizaje, que se refiere a la reducción de costos (o ventaja para competidores existentes), como efecto de la experiencia en los procesos de trabajo. La reducción de costos se mide a partir de la cantidad de productos elaborados. El funcionamiento óptimo de las maquinarias y de las personas alcanzan un máximo rendimiento, a medida que el tiempo transcurre y la cantidad de productos elaborados va en aumento.
- **Políticas gubernamentales:** las políticas gubernamentales son los requisitos y restricciones que impone el Gobierno en sus leyes y otras normas para el ingreso de nuevas empresas al mercado. Se derivan comúnmente de controles sobre contaminación, normas de seguridad y de salud, o medidas sobre acceso a insumos.

Productos sustitutos

Las empresas que ofrecen productos sustitutos son aquellas que satisfacen la misma necesidad, pero que ofrecen productos diferentes en su contenido. Los sustitutos son importantes de identificar, ya que tradicionalmente las empresas observan solo a las organizaciones que venden productos “parecidos” y no a aquellas que satisfacen la misma necesidad. Dentro de este marco debemos tener en cuenta:

Concepto

Los **sustitutos** son empresas que satisfacen la misma necesidad, ofreciendo un producto distinto.

- La disponibilidad de productos sustitutos se refiere a la existencia de sustitutos y a su acceso.
- El valor/precio del producto sustituto en relación al precio del producto estudiado.
- Los costos de cambio: en este contexto se relaciona con los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar del uso o consumo del producto estudiado, por un sustituto.

“Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre”
(Porter, 2008, p.7).

A modo de ejemplo podemos destacar los siguientes sustitutos:

- De una inmobiliaria, el dueño que alquila su propiedad por su cuenta.
- De un hotel, la oferta de casas y departamentos de alquiler.
- De un restaurante, un pedido por *delivery*.
- De una cámara de fotos, un celular.
- De un auto, una moto.
- De un turrón, una barra de cereal.
- De la televisión por cable, *Netflix*.

A tener en cuenta

Para evaluar a los sustitutos, debemos analizar las variables críticas según el modelo de negocio: precio, servicio, atención, logística de entrega etc

A medida que existan mayor cantidad de productos sustitutos, y el valor proporcionado sea superior, mayor será el nivel de competitividad.

Todas las empresas y productos tienen sustitutos.

Proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector. En efecto, las organizaciones definen su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes y servicios.

Concepto

Los **proveedores** son aquellas empresas que abastecen a un negocio.

En otras palabras, los proveedores pueden tener, frente a las empresas compradoras que nos interesan, un determinado poder de negociación, suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas.

A propósito, entonces deben analizarse las siguientes variables que comprenden el estudio de la empresa:

¿El proveedor Tiene poder de negociación?

- ✓ **Concentración de proveedores.** Se trata de identificar si la mayor parte de la provisión de insumos es realizada por pocos o por muchos proveedores. A medida que existan menos proveedores, mayor es su poder de negociación.
- ✓ **Importancia del volumen para los proveedores.** Se refiere a la importancia del volumen de compras que realiza una empresa a un proveedor (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales por parte de los proveedores). Si un cliente realiza una compra, que para el proveedor es muy importante sobre el total de sus ventas, el cliente tendrá gran poder de negociación.
- ✓ **Diferenciación de insumos.** A medida que el insumo sea diferenciado y le brinde oportunidades para agregar valor, mayor será el poder de negociación.
- ✓ **Costos de cambio.** En este contexto, se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. Por supuesto, la existencia de estos costos puede darle un relativo poder de negociación a los proveedores, situación que no es favorable a las empresas del sector.
- ✓ **Disponibilidad de insumos sustitutos.** Se refiere a la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos. Impacto de los insumos sobre la calidad de los productos. A medida que existan más productos sustitutos, menor será el poder de negociación de los proveedores.
- ✓ **Integración hacia adelante.** La posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante, es decir, que produzcan los bienes o servicios de la industria en consideración, esto puede constituir una amenaza para las empresas existentes. Si una empresa puede integrarse verticalmente, ejerce mayor poder de negociación.

Para reflexionar sobre el poder de negociación

- ¿Hay otros proveedores que ofrecen insumos similares?
- ¿Los tiempos de respuesta de mi proveedor son únicos en el mercado?
- ¿El insumo que provee, es determinante para que pueda ofrecer valor agregado a mis clientes?

¿Tienen los clientes poder de negociación?

Cientes

La competitividad en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, con las empresas que producen el bien o servicio. A partir de la necesidad de información las organizaciones deben realizar estudios de mercado o sector para conocer su evolución y tendencias.

El análisis del poder de negociación de los clientes, debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad que tienen éstos al precio y la implicancia que tiene el producto de la organización para el cliente.

A continuación, se enuncian algunas variables que determinan el poder de negociación:

- ✓ **Cantidad de clientes.** Cuando las empresas poseen solo algunos clientes a los que le venden la mayor parte de los productos, éstos tienen un poder de negociación mayor. Esto se debe a que su pérdida afecta a las ventas y la rentabilidad del negocio.

- ✓ **Acceso a información.** Aquellos clientes que posean información sobre la situación de la organización tienen mayor poder para negociar que aquellos que no la tienen. La información es poder.

“La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo” (Porter, 2008, p.2).

Aspectos para reflexionar

La realización de un diagnóstico debe permitir vincular la organización con el entorno donde opera. Para ello se ha presentado el modelo de análisis de las fuerzas competitivas del sector elaborado por Michael Porter. A continuación, se enuncian algunas preguntas para colaborar como guía a la confección del diagnóstico.

Competidores actuales

- ✓ ¿Qué hace que las empresas en este sector compitan fuertemente entre sí?
- ✓ ¿Cuál es el nivel e intensidad de la competencia?
- ✓ ¿Existen otras empresas que vendan un producto o servicio “igual o equivalente”?
- ✓ ¿Cuál es el tamaño y volumen de ventas de cada una de ellas?
- ✓ ¿Cuáles son las características del producto que fortalece a la competencia?
- ✓ ¿Qué tipo de acciones comunicativas realiza la competencia?
- ✓ ¿Qué características tiene el local donde funciona (otras facilidades)?
- ✓ ¿Qué productos o servicios adicionales se ofrecen?
- ✓ ¿Cómo se atiende al cliente en estas empresas?
- ✓ ¿Cuáles son las características del personal?

Competidores potenciales

- ✓ ¿Hay amenaza de nuevos competidores?
- ✓ ¿Es fácil para los competidores potenciales entrar en el mercado?
- ✓ ¿El sector está creciendo o está achicándose? ¿A qué ritmo?

Sustitutos

- ✓ ¿Cuál es la disponibilidad de sustitutos cercanos?
- ✓ ¿Cuáles son los costos del cambio para el cliente?
- ✓ ¿Qué tan rentable y agresivo es el dueño del sustituto?
- ✓ ¿Cuál es la relación valor/precio del producto sustituto?

Proveedores

- ✓ ¿Cómo es la relación de negociación con los proveedores?
- ✓ ¿Son los proveedores importantes? ¿Son muchos o pocos?
- ✓ ¿Están coordinados o compiten airadamente entre sí?

- ✓ ¿Cuán probable es que el producto actual sea completamente sustituido por otro?

Cientes

- ✓ ¿Cuántos son los clientes importantes?
- ✓ ¿Qué tan importante es para el cliente la calidad o servicio que se le brinda?
- ✓ ¿Qué costo presenta para el cliente cambiarse a otra empresa?
- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad de los clientes?
- ✓ ¿La empresa releva las necesidades, gustos y preferencias de los clientes?

Diagnostico F.O.D.A



Escanea el código y mirá el video sobre el diagnóstico FODA

Para hacer un análisis de los aspectos internos de la organización puede tomarse como referencia los siguientes de elementos como: la estructura organizativa, característica y composición de la nómina de personal, los procesos de elaboración, líneas de productos, tecnología utilizada, canales de ventas, precios, comunicación utilizada, finanzas, sistema productivo, los aspectos culturales, el poder, etc. En todo caso, los modelos de interpretación de las organizaciones son muy variados y lo importante es que el ejercicio de diagnóstico no deje de lado cuestiones relevantes.

Una de las herramientas para realizar un diagnóstico interno y externo de la organización es el diagnóstico F.O.D.A.

El diagnóstico organizacional debe servir como punto de referencia en el proceso de planificación estratégica ya que determina la situación actual. Se lo puede pensar como una radiografía que nos permitirá desarrollar cuatro tipos de estrategias diferentes.

Concepto

FODA es un acrónimo que se utiliza para reconocer cuatro variables en un diagnóstico de la organización. Las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas.

El diagnóstico F.O.D.A es una técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** de una organización y sistematizarlas de manera global (también puede aplicarse a un departamento o unidad dentro de la organización, a una estrategia, situación, individuo, producto, etc.).

Koontz y Weihrich (2008) definen a la matriz F.O.D.A como

“un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización” (pág. 138).

Antes de continuar con el desarrollo del tema, es pertinente definir los siguientes términos:

- **Fortaleza.** Una fortaleza es una capacidad para soportar o resistir algo. En términos de negocios son recursos y capacidades que posee una organización, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Son internas y actuales.

La organización debe profundizar las fortalezas del negocio para seguir sosteniendo las ventajas competitivas. Cuando la fortaleza está sostenida por la tecnología, debe actualizarse y profundizarse. En la medida que está surja de la habilidades del personal, el programa de capacitación debe ser una constante.

Concepto

Las **fortalezas** son recursos y capacidades que permiten tener una posición privilegiada.

Fortalezas de un negocio

Tiene 25 años de trayectoria en el mercado
Solvencia financiera
Posee un sistema informático completo para la toma de decisiones.
Gran poder de negociación con los proveedores.
Programa de fidelización activos y con gran participación del cliente.

- **Debilidad:** Se define como la falta de fuerza o resistencia, entendiendo que son aquellos recursos y capacidades que provocan una posición desfavorable para hacer frente a los cambios o situaciones. Son internos y actuales.

“Una debilidad o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación por los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado” (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickeland, 2012, p.102).

Concepto

Las **debilidades** son recursos y capacidades que dificultan obtener una posición privilegiada.

Debilidades del negocio

Tasa de rotación del personal creciente en los últimos años.
Alta relación entre costo del alquiler y las ventas.
Bajo nivel de calificación laboral en algunos sectores.

- **Oportunidad.** Son aquellas circunstancias favorables que se dan en el momento adecuado. Es decir, son aquellos factores favorables que se encuentran en el entorno de la organización. Son futuros.

Peter Drucker señala como uno de los pecados capitales de las organizaciones

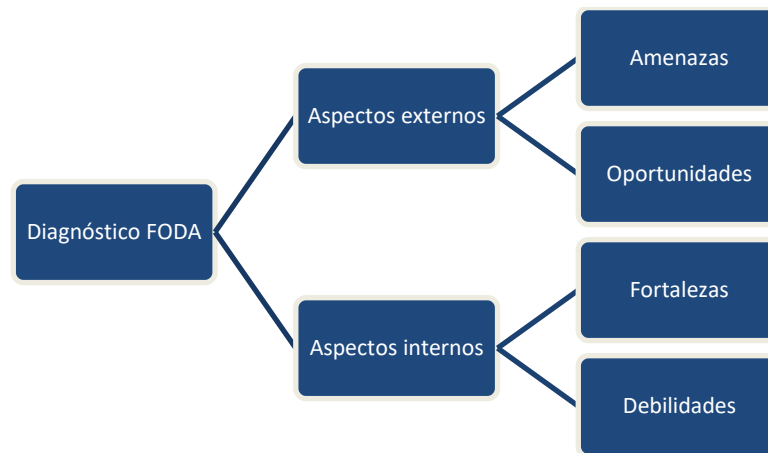
“alimentar los problemas y matar de hambre las oportunidades” (1999, p.45).

El autor señala que las organizaciones destinan a sus mejores hombres para atender los problemas y que dejan a las oportunidades libradas al azar.

- **Amenaza.** Son aquellas situaciones que pueden dañar a la organización. Comprenden aquellos factores que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la organización en el futuro. Son futuros.

En el diagnóstico F.O.D.A, se cruzan dos ejes de análisis: aspectos positivos y negativos, por un lado, y dimensión interna y externa a la organización, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

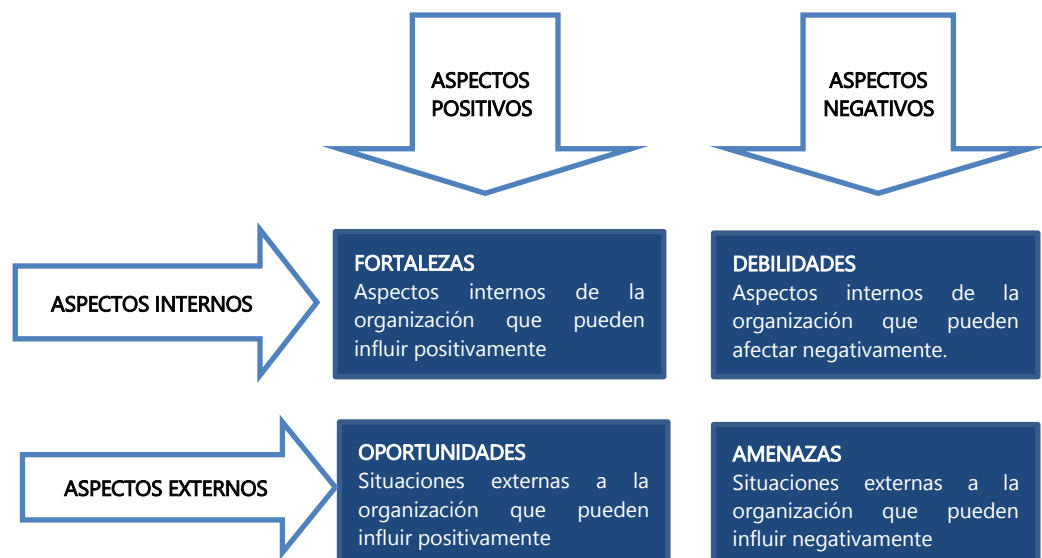
Esquema 8-6 Variables del diagnóstico FODA



La técnica es útil para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización, útiles para realizar la planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias, principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas.

Cabe señalar que, al ser futuras, tanto las oportunidades como amenazas tienen que tener alguna posibilidad de existir. Por lo tanto, deben justificarse a partir de información confiable. Por ejemplo, se ha comprobado que un competidor potencial está haciendo averiguaciones sobre lotes o locales para instalarse.

Esquema 8-7 Conceptos del diagnóstico FODA



Proceso de elaboración

Para comenzar con la elaboración de un diagnóstico F.O.D.A, se deben llevar a cabo una serie de pasos:

1. **Hacer una lista de los aspectos o condicionamientos externos** (y por tanto sobre los que no tenemos total capacidad de control):
 - ✓ **Amenazas**, riesgos o peligros externos que enfrenta la organización y que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la *misión* y *visión*. Como, por ejemplo:
 - Ingreso de nuevos competidores.
 - Falta de crecimiento del sector.
 - Pérdida de venta ante productos sustitutos por parte de las empresas del sector.
 - Nuevas normativas o reglamentaciones del estado.
 - Cambios en las tendencias del mercado.
 - Inestabilidad política.
 - Inestabilidad económica.
 - ✓ **Oportunidades**: factores externos que faciliten a la organización el logro de su misión y objetivos.
 - Mercados desatendidos.
 - Acceso a nuevas tecnologías.
2. **Hacer un listado de aspectos internos a la organización** (sobre los cuales la empresa tiene posibilidad de modificar):
 - ✓ **Debilidades**, esto son recursos y capacidades de la organización que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y objetivos.
 - ✓ **Las fortalezas**, son recursos o capacidades de la organización que permiten lograr la misión y los objetivos.

F	O
D	A

A continuación, presentamos algunos ítems a tener en cuenta para el establecimiento de fortalezas y debilidades de la organización, según tengan un impacto positivo o negativo:

- Surtido de productos.
- Exclusividad de productos.
- Atención al cliente.
- Tecnología utilizada.
- Precio al público.
- Estructura de costo.
- Localización del punto de venta.
- Acceso al mercado financiero.
- Posicionamiento de la marca.
- Capacitación del personal.
- Trayectoria de la organización.

Los autores Jones y George (2010, pág. 274) proponen algunas de las siguientes preguntas:

Fortalezas potenciales

- ¿Estrategia está bien definida?
- ¿Líneas de productos fuertes?
- ¿Buenas habilidades en marketing?
- ¿Estructura organizacional apropiada?
- ¿Sistemas de control apropiadas?
- ¿Estilo gerencial apropiado?
- ¿Habilidad y liderazgo en IyD?

Debilidades potenciales

- ¿Costos de producción en aumento?
- ¿Pérdida de lealtad de los clientes?
- ¿Pleitos internos entre divisiones?
- ¿Líneas de productos obsoletas?
- ¿Recursos humanos inadecuados?
- ¿Pérdida de nombre de marca?

Por su parte, Ulrich & Smallwood realizan un listado de 11 capacidades básicas que una organización debería tener (2004)



Escanea el código y mira
el video sobre el
Ejemplos de Fortalezas,
Debilidades,
Oportunidad y Amenazas

- Sabemos atraer, motivar y conservar profesionales competentes y comprometidos
- Sabemos hacer cambios importantes rápidamente.
- Sabemos asegurar que los profesionales y los clientes tienen imágenes positivas y coherentes de nuestra organización y que sus experiencias con nuestra organización también son positivas y coherentes.
- Sabemos obtener un elevado rendimiento de nuestros empleados.
- Sabemos trabajar saltándonos los límites demarcados para garantizar la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos.
- Sabemos generar y generalizar ideas que tienen consecuencias.
- Sabemos distribuir lideres para toda la organización.
- Sabemos crear relaciones duraderas de confianza con clientes selectos.
- Sabemos articular y compartir una perspectiva estratégica.
- Sabemos poner en práctica novedades, tanto de contenido como de proceso.
- Sabemos gestionar los costes

3. **Anotar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en una matriz,** a partir de las variables detectadas en el punto 1 y 2.

Se notará que es un matriz de 3 x 3, es decir, con 9 celdas. Donde hay 4 celdas para las variables clave, y 4 para las estrategias, que veremos en el paso siguiente.

	FORTALEZAS – F 1. 2. 3.	DEBILIDADES – D 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES – O 1. 2. 3.		
AMENAZAS – A 1. 2. 3.		

Formulación de las estrategias

Esquema 8-8 Formulación de estrategias en relación al diagnóstico FODA

	FORTALEZAS - F 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES - D 1. 2. 3. 4.
OPORTUNIDADES - O 1. 2. 3. 4.	Estrategias FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
AMENAZAS - A 1. 2. 3. 4.	Estrategias FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Las cuatro estrategias que se detectan son:

- ✓ **Las estrategias FO.** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. A partir de una página web de la empresa, puede desarrollar comercio electrónico, accediendo a nuevos mercados.
- ✓ **Las estrategias DO.** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- ✓ **Las estrategias FA.** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- ✓ **Las estrategias DA.** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. Una empresa

A tener en cuenta

FO: A partir de una fortaleza aprovecho una oportunidad

A tener en cuenta

DA: A partir de solución de las debilidades internas, puedo reducir una amenaza.

que no cuente con redes sociales y páginas web, podría diseñar una estrategia para reducir su debilidad y aprovechar la tendencia de compra a través de medios electrónicos.

Se generan estrategias viables, pero no se determina ni selecciona qué estrategias son mejores. No todas serán seleccionadas para su aplicación.

Resumen del capítulo

Puntos clave

El macro entorno en el que operan las organizaciones está comprendido por la situación económica, social, cultural, tecnológica, político-legal, demográfica, etc.

Fuerzas competitivas: este esquema se refiere a las influencias ejercidas por los competidores directos, potenciales, sustitutos, los clientes y los proveedores.

Las fuerzas del sector son: competidores directos, competidores potenciales, sustitutos, proveedores y clientes.

El diagnóstico F.O.D.A es una técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades** de una organización y sistematizarlas de manera global.

Fortalezas: una fortaleza es una capacidad para soportar o resistir algo. En términos de negocios son las capacidades que posee una empresa, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades: se define como la falta de fuerza o resistencia, entendiendo que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable para hacer frente a los cambios o situaciones.

Oportunidades: son aquellas circunstancias favorables que se dan en el momento adecuado. Es decir, son aquellos factores favorables que se encuentran en el entorno de la empresa.

Amenazas: son aquellas personas o situaciones que pueden dañar a la organización. Se las comprende como aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la organización.

Palabras y personas clave

Análisis del macro entorno.

Fuerzas competitivas del sector.

Michael Porter.

Análisis de la empresa.

Diagnóstico F.O.D.A.

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas

Preguntas de reflexión

¿Cómo influye la economía en las decisiones que toman las organizaciones?

¿Qué poder de negociación tiene un proveedor cuando es el único que vende un producto similar?

¿Qué sucede en una organización cuando un cliente tiene una participación determinante en los resultados económicos?

¿Las organizaciones deben concentrarse en sus puntos fuertes o en los débiles?

¿Todas las fortalezas y debilidades tienen la misma importancia?

¿Cómo podemos detectar las oportunidades?

¿Las amenazas son aspectos controlables por la organización o situaciones sobre las que se debe adaptar?

Práctica

ACTIVIDAD N° 19 HOTEL TRES VENECIAS. DIAGNÓSTICO FODA

El hotel "Las Tres Venecias" es una empresa fundada por Antonio Conti en el año 1965. Antonio es un inmigrante que eligió a la ciudad de Buenos Aires para radicarse. Como la mayor parte de los inmigrantes que llegaron a nuestro país, Antonio tuvo que emigrar de su país por la decadencia económica y la dificultad para asegurar un sustento a su familia luego de finalizada la segunda guerra Mundial.

La familia paterna de Antonio era del norte de Italia, más precisamente de Venecia, ciudad tradicionalmente reconocidas por la forma en que se movilizan sus ciudadanos (vaporettos) a través de canales. Sus padres tenían una hostería donde Tony, como lo conocen sus amigos, aprendió el oficio desde muy chico. Demás está decir que era una empresa eminentemente familiar.

El albergo tal cual era su nombre original recibía a viajeros que se acercaban a la ciudad para vender productos en la propia Venecia como así también en Murano y Burano. En el hotel se les brindaba el servicio de alojamiento y media pensión.

Luego de la invasión de Alemania a Polonia, dando inicio a la segunda guerra mundial, Venecia se transformó en una ciudad ocupada por las tropas alemanas. Luego de la caída del Tercer Reich, y con una Italia devastada económica y anímicamente, la familia Conti decidió emigrar y radicándose en Buenos Aires.

Tony, a la edad de 15 años, comenzó trabajando en hoteles que se dedicaban a alojar a los inmigrantes que llegaban al país y que los albergaba hasta que encontraban su destino final. Una vez que sus padres murieron, y con la herencia que había recibido de la venta del hotel en Italia, decidió armar su propio hotel. De esta forma consiguió comprar un pequeño hotel ubicado frente a las lomas de San Isidro. El hotel posee una vista fantástica, cuyo paisaje es apreciado por los clientes y una postal típica de la zona.

El hotel cuenta hoy con 90 habitaciones, 50 dobles, 30 triples y 10 cuádruples que le permiten tener una ocupación de 230 pasajeros x día. La familia explota el hotel durante todo el año. El precio por pasajero asciende a \$ 500. Sin embargo, el precio se encuentra por debajo de la media del mercado, comparándolos con hoteles de la misma categoría. La empresa cuenta con un salón en el subsuelo de 600 metros cuadrados que no está siendo explotado.

No hay ningún detalle que se le escape a Antonio, él tiene una frase de cabecera "Nadie sabe hacer las cosas mejor que yo" el oficio lo aprendió hace muchos años. "Si yo lo digo por algo será" es otra de los comentarios que suele realizar.

El gobierno Nacional ha anunciado un proyecto para desarrollar la costa de la Provincia de Buenos Aires (donde se encuentra actualmente el hotel) con parques temáticos, centros comerciales y otras atracciones. Esto ha generado una gran expectativa en el lugar por la posibilidad de incrementar el turismo durante los fines de semana en todo el año. El incremento del tipo de cambio ha traído dificultades de la población de viajar al exterior. Se estima que los viajes a Brasil han disminuido en un 80 %.

En un emplazamiento cercano al hotel comenzaron a construirse tres nuevos hoteles que forman parte de la red de alojamientos destinados descanso y spa. Hace 5 años, encontraron que la zona tiene aguas termales. Sumado a esto se produjo en la zona un boom de aperturas clubes deportivos.

Durante la temporada 2017/2018 la ocupación fue de 65 %, sin embargo en el año 2016/2017 el porcentaje había sido del 75 %. Estos números preocupan a Antonio, ya que el promedio del sector para un hotel de las mismas estrellas se incrementó del 75 % al 80 % en dicho periodo.

Si hay algo que debe reconocérsele a Antonio es que ha logrado gran fidelidad en sus clientes, las caras son habitualmente las mismas. El clima que respiran los clientes es familiar, sintiéndose como en casa.

En la temporada 2018/2019 se ha previsto realizar una inversión para mejorar las instalaciones. Todo esto se realizará con recursos propios ya que la empresa tiene una sólida posición financiera. Según se estima, el banco oficial, lanzará un crédito a una tasa del 5 % anual para refacciones y mejoras.

El hotel no utiliza las redes sociales para comunicarse con sus clientes, por lo que ha perdido algunas reservas de clientes que utilizan esos medios para comunicarse.

La empresa forma parte de la Asociación Hotelera Gastronómica de la ciudad por lo que participa activamente en jornadas de capacitación propuestas por la entidad. A cada jornada participan por lo menos dos integrantes de empresa según su área de especialización y las necesidades del hotel.

Lo primeros años desde su inauguración fueron muy duros. Todo el trabajo era realizado por la pareja en forma personal. Gracias a ese esfuerzo, sus hijos pudieron estudiar y hoy son profesionales.

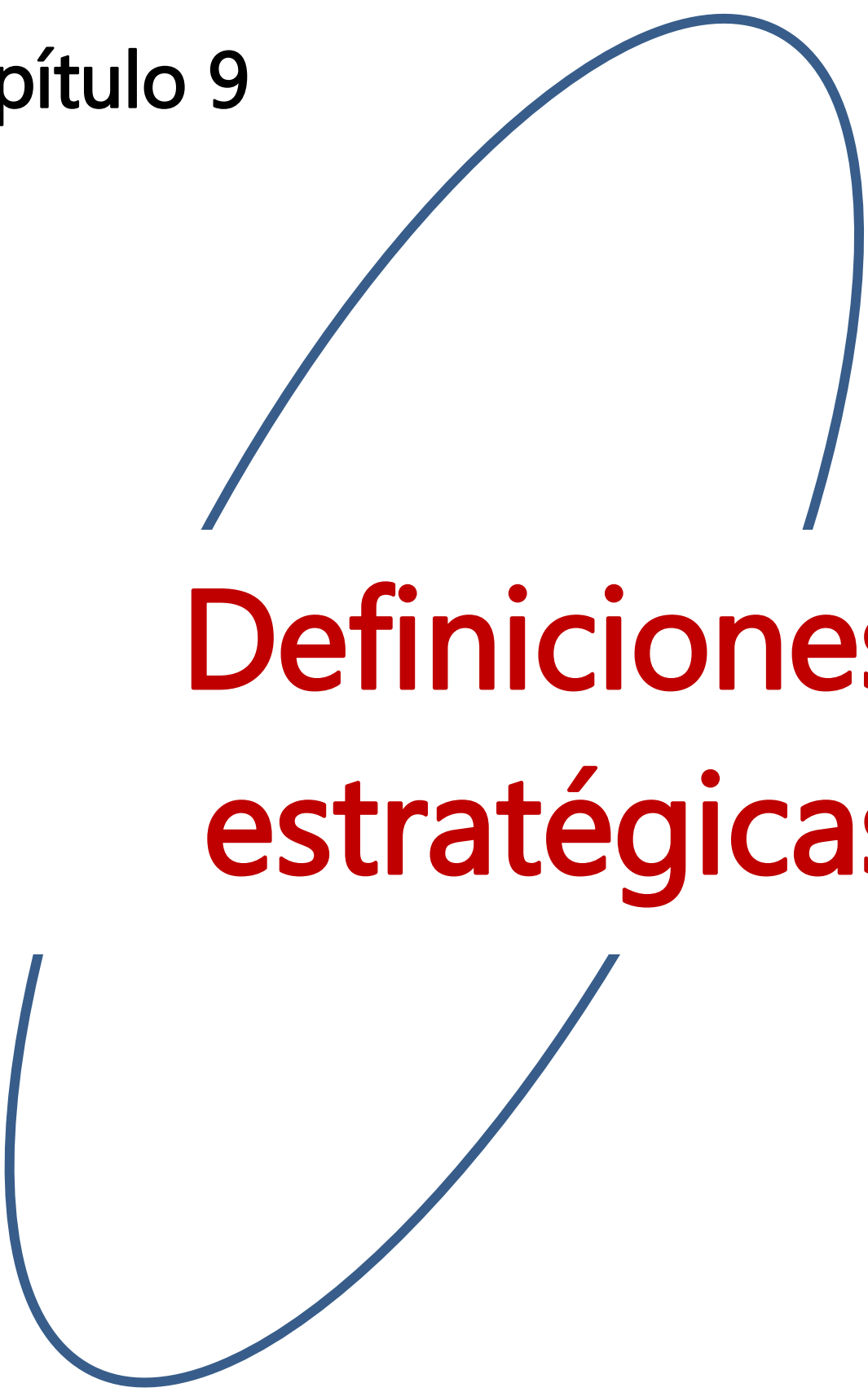
El sector ha experimentado un cambio radical en los últimos años en la forma de contratación: las reservas a través de sitios como Despejar.com han pasado del 10 % en el 2011 al 58 % en el último año. Se calcula que este porcentaje continuará creciendo. Por otro lado el nivel de reservas realizadas en mostrador ha caído radicalmente, según estimó la Secretaría de Turismo la misma representa el 5 %. Sin embargo en la empresa, en la actualidad, las reservas realizadas son hechas a través de correo electrónico y por vía telefónica.

Desde la secretaria de turismo local, se vislumbra una temporada con un 5 % más de ocupación que la anterior. Por otra parte el gobierno provincial anunció la realización actividades festivas, eventos deportivos y culturales durante todo el año 2018, en el que participaran alrededor de 800.000 personas de otras localidades.

ACTIVIDAD A REALIZAR

Realice un diagnóstico F.O.D.A.

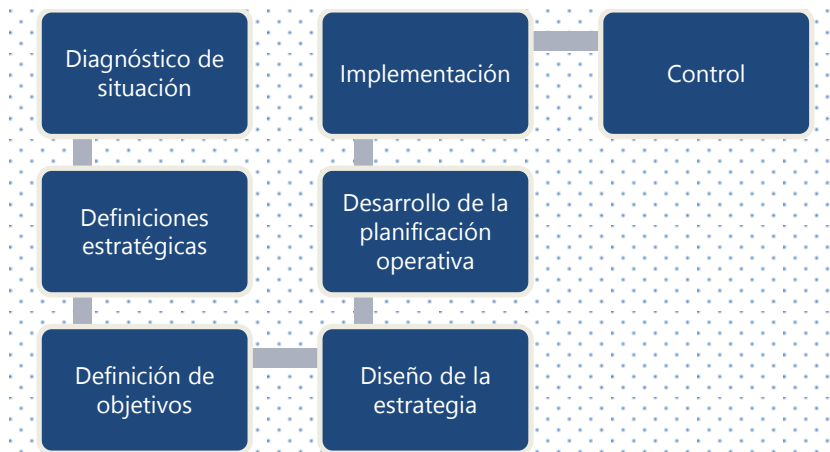
Capítulo 9



Definiciones estratégicas

Definiciones estratégicas

Esquema 9-1: Etapas del proceso de planificación



Etapa 2: Definiciones estratégicas

Una vez que la organización ha realizado un diagnóstico de situación, ésta debe reafirmar lo que denominamos “definiciones estratégicas”. Las definiciones estratégicas perduran en el tiempo, ya que representan aspectos que las empresas no cambian todos los años. Son la **misión**, la **visión** y la **cultura**.

A tener en cuenta

Las definiciones estratégicas son planes que perduran en el tiempo.

Esquema 9-2 Definiciones estratégicas



Misión

Al iniciar un negocio o al evaluar nuevas alternativas para su desarrollo, es necesario que la organización reflexione y analice la razón de su existencia. A esta definición se la denomina **misión**. El propósito de la organización, no es ganar dinero, su razón de ser es atender a una necesidad del mercado. En la medida que pueda resolver el problema del público objetivo, mejor que otra organización, tendrá mayor nivel de penetración y aceptación. Esto puede mejorar los indicadores económicos y financieros del negocio.

Qué razón o propósito tenemos para estar en el mercado?

La misión constituye la razón de ser de la organización.

Según Koontz & Weihrich (2008)

"identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas" (pág. 107).

Concepto

La misión identifica la razón de ser o el propósito básico que tienen una organización, que sostiene su existencia.

La misión identifica la razón de ser o el propósito básico que tienen una organización, que sostiene su existencia.

Se expresa genéricamente y su determinación es una función reservada a la cabeza visible de la empresa. Tiende a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa; sin embargo, algunas pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

- Una empresa dedicada a la venta de artículos dietéticos puede decir que su misión consiste en **"la comercialización de productos alimenticios para el cuidado de la salud"**.
- Las Naciones Unidas tiene como propósito la promoción de un mejor nivel de vida, empleo para todos y condiciones propicias para el adelanto económico y social y el desarrollo.
- Facebook quiere que las personas se conecten entre sí.
- Para WalMart su razón de ser es ahorrarles dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor.
- La OMC tiene como misión supervisar el sistema multilateral de comercio que ha venido implantándose gradualmente en los últimos 60 años, así como promover la expansión del comercio internacional de bienes y servicios, permitiendo un acceso sin trabas, seguro y predecible (Organización Mundial de Comercio)
- Google plantea como misión "Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil".
- Trenes Argentinos formula la misión de la siguiente manera: Ser la opción confiable para el transporte de cargas de media y larga distancia
- Caritas resalta dentro de su propósito, buscar promover: el esfuerzo de los más pobres como protagonistas activos de su propio desarrollo personal, familiar y comunitario.
- Para Price Waterhouse su propósito es: Desarrollar, diseñar y entregar soluciones de capacitación de alta calidad de acuerdo a necesidades específicas de clientes de diferentes industrias con metodologías de alto impacto.
- Aerolíneas Argentinas señala como misión: Contribuir a la conectividad de los argentinos en el país y con el mundo, ofreciendo un servicio de calidad, seguro y confiable.

¿Qué aspiraciones
tenemos?

Visión

La visión de una organización describe la imagen ideal desea tener en el futuro. Es una representación que guía el éxito de la organización. Es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una organización o aquello en lo que pretende convertirse. En

este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura, representar un desafío para la empresa y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva para motivar al personal en su trabajo diario. Pero, a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas que integran la organización.

Suele también considerarse adecuado, más aún en el ámbito de las entidades no gubernamentales, que la visión exprese la contribución que la entidad hace a la sociedad.

Concepto

La visión es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una organización o aquello en lo que pretende convertirse.

- *Burger King* define su visión de la siguiente manera: "Ser la mejor cadena de restaurantes de comida rápida del mundo en términos de servicio al cliente y ganancias por restaurante".
- *Arcor* quiere "Ser la empresa N°1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional".
- *WalMart* desea ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores.
- *Netflix* quiere convertirse en el mejor servicio de distribución global de entretenimiento, a través de contenido original y licenciamiento
- *Kodak* expresa como visión continuar siendo el Líder indiscutible en el Mercado de las imágenes.
- *Bonafide* desea ser reconocidos por la calidad de nuestro café y chocolates, en un lugar donde se viven gratos momentos.
- *Price Waterhouse* anhela conformarse como el primer grupo en prestación de servicios de capacitación, formación y entrenamiento.
- *Havanna* quiere ser una compañía argentina con alcance global, reconocida por sus alfajores y chocolates, y excelencia en el servicio de atención de nuestros Locales ().
- *Aerolíneas Argentinas* desea ser la empresa elegida como la mejor opción para volar y trabajar, que lidere el desarrollo federal del mercado aerocomercial argentino con una gestión altamente profesional orientada a maximizar la contribución de valor para la empresa y la sociedad.

Cultura organizacional

En la medida que avanza el siglo XXI varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las instituciones, tanto públicas como privadas, se debatan en la urgente necesidad de adecuarse a ellas.

Desde una perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos que deben enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito, los dueños harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad, que está llamada a vivir en un mundo en permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. En

¿Qué valores y principios tenemos?

dichos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse. La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.

Una fuerte cultura organizacional proporciona a los empleados un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en la organización”.

La cultura determina la forma de cómo funciona una empresa. Ésta se refleja en las estrategias y en las estructuras. El éxito de los proyectos depende del talento y de la aptitud para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

La cultura organizacional constituye “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 46).

La cultura se fundamenta en los **valores, las creencias y los principios** que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

A tener en cuenta

Los principios y creencias orientan nuestras decisiones.

Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Los diversos elementos formadores de la cultura (valores, ritos y ceremonias, historias, tabúes, héroes y normas) proveen a las personas una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas.

- Organización Mundial de Comercio basa su funcionamiento en ciertos principios como son: el consenso, la transparencia y la no discriminación.
- Bonafide expresa los valores de la siguiente manera: Valoramos a las personas y las respetamos integralmente.
- Trenes Argentinos manifiesta su compromiso de la siguiente manera: Cumplimos las obligaciones asumidas con nuestros clientes y con ello construimos una visión a largo plazo para acrecentar la confianza en nuestra marca.



Fuente: <https://ar.mondelezinternational.com/about-us/nuestros-propositos-y-valores>

- Banco Galicia destaca como valor la innovación. Es la capacidad de generar e implementar nuevas ideas y/o soluciones que permitan la mejora continua y la proactividad frente a las necesidades de nuestros públicos. Una persona innovadora es alguien curioso y observador que busca nuevas formas de hacer las cosas.

Etapas 3: Definición de objetivos

Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y, por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Los objetivos “son los resultados hacia los cuales se dirige una actividad” (Koontz & Weihrich, 2008).

Los **objetivos** son los resultados esperados por una organización.

Para su redacción deben responderse las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades debo satisfacer?, ¿Qué problemas debo solucionar?, ¿Cuál es la situación actual?, ¿Qué resultados pretendo alcanzar?

La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter estratégico situados en los niveles superiores, hasta los objetivos operativos que se ubican en los inferiores.

¿Cuántos niveles de objetivos existen?

Esquema 9-3: Niveles para la definición de los objetivos



Un proceso de planificación estratégica, relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio, con los objetivos estratégicos de la organización, y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella.

Cada objetivo, con independencia del nivel en que se sitúe en la jerarquía de la planificación, debe tener asociado un indicador. Si no se realiza un esfuerzo para medir el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados, tal vez haya que plantearse si merece la pena gestionarlos, porque nunca podremos constatar de manera fehaciente si la situación es mejor o no.

A tener en cuenta

Los objetivos establecen las prioridades en términos de resultados

El diagnóstico permite identificar los problemas que tiene la organización, que retardan su crecimiento en el mercado. Cada uno de esos problemas debe ser convertido en un objetivo que sirva para superar la debilidad existente de forma tal que la empresa tenga un mayor grado de competitividad.

Cuanto mejor estén definidos los objetivos, más fácil resultará determinar metas que los traduzcan y, viceversa, objetivos poco claros, muy generales, o que abarquen muchas dimensiones supondrán un problema para seleccionar metas apropiadas. De manera que, en la práctica, las tareas de fijación de objetivos y selección de indicadores son complementarias y se refuerzan mutuamente.

Medición de los objetivos

Los indicadores representan la forma de medición de los objetivos. Es lo que nos comprometemos a lograr. Representan la expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos.

A tener en cuenta

Los objetivos se operativizan con medidas concretas.

Para poder valorar en qué medida la planificación contribuye a transformar la realidad, a mejorar la situación, el grado de satisfacción de los clientes y la propia gestión interna de la organización, los objetivos deben ser *operativizados*, asignándoles medidas concretas o indicadores que permitan:

- ✓ comprobar en qué momento se han alcanzado los objetivos en los distintos niveles;
- ✓ examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos.

Los objetivos traducen los resultados del plan en términos medibles, expresando el nivel de éxito esperado en su realización e intentando evaluar en qué medida un objetivo o un resultado se cumple, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando una base para la toma de decisiones.

A tener en cuenta

Para **formular** un objetivo hay que identificar la variable a medir, la cuantificación, el medio, y el tiempo.

La medición de objetivos comprende la identificación de la variable a medir, la cuantificación, el medio, el tiempo y la localización. Existen ciertas circunstancias en que alguna de las variables es susceptible de no explicarse, por ejemplo, la localización. Si el

negocio solo tiene un punto de venta es redundante. Lo mismo ocurre cuando hay una sola línea de productos.

Por ejemplo:

- Variable a medir: volumen de venta en pesos.
- Cuantificación: incremento en un 20%.
- Medio: productos de higiene personal.
- Tiempo: durante el año 2019.
- Localización: en la Casa Central.

La medición del objetivo quedaría expresada de la siguiente forma:

"Incrementar el volumen de venta un 20% en pesos, sobre los productos de higiene personal en el local denominado Casa Central durante el año 2019."

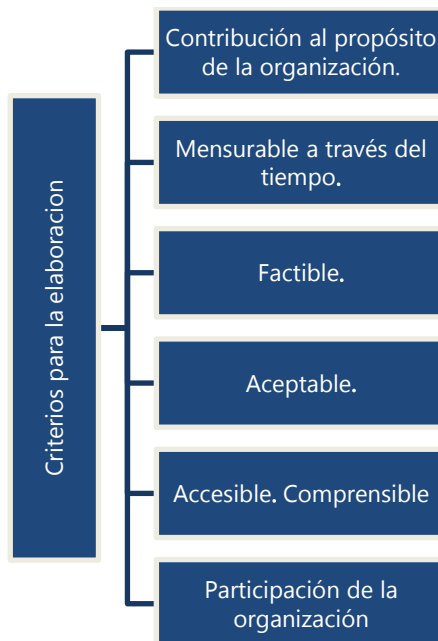


Escanea el código y mira el video sobre objetivos

Criterio para la elaboración de los objetivos

Para la construcción de los objetivos de la organización, deben tenerse en cuenta los criterios presentados en el siguiente esquema.

Esquema 9-4: Criterios para la redacción de objetivos



¿Qué requisitos deben tener los objetivos para que sirvan para la toma de decisiones y evaluación de resultados.

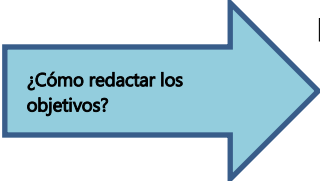
A tener en cuenta

Criterios para la formulación de los objetivos. Contribución al propósito de la organización, mensurable a través del tiempo, factibles, aceptables, accesible, comprensibles y participación de los integrantes.

- ✓ *Contribución al propósito de la organización.* El logro de los objetivos debe apoyarse en la misión de una organización. Un objetivo que no contribuye a la misión no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.
- ✓ *Mensurable a través del tiempo.* Los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo debe ocurrir. La planificación contribuye cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino

en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse al especificar cantidades, tiempos, costos, porcentajes, etc.

- ✓ *Factible*. La definición de los objetivos debe ser posibles de lograr. El estudio de macro y micro entorno nos dan una pauta de los que puede suceder en el mercado. Esto nos aproxima a la realidad y establecer con mayor precisión objetivos realistas.
- ✓ *Aceptable*. Existe mayor factibilidad de alcanzar un objetivo cuando estos son aceptados por las personas que forman parte de una organización. Esto motiva al personal para alcanzar el logro. El objetivo también debería ser aceptable en relación a los costos que la empresa deberá realizar para alcanzarlo.
- ✓ *Accesible*. Esto implica que sean posibles de alcanzar. En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente.
- ✓ *Comprensible*. Los objetivos deben ser entendidos por las personas que trabajan en la organización. Para esto deben formularse con palabras muy sencillas y un vocabulario común.
- ✓ *Participación de la organización*. Los mejores resultados se logran cuando las personas que trabajan para el logro de los objetivos pueden participar en su establecimiento. El involucrarse en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer sus necesidades de pertenencia a la organización y el compromiso hacia el logro.



¿Cómo redactar los objetivos?

Pautas para la redacción de los objetivos

- Los objetivos derivan, en general, de los puntos críticos identificados en el diagnóstico; surge de la reconversión de un problema.
- Se recomienda empezar con un verbo en infinitivo que esboce el resultado deseado
- Deben reflejar los efectos o resultados de la acción a desarrollar.
- Deben enunciarse en forma clara, breve, simple y comprensible.
- Enunciados en un grado de ambición en relación con los medios disponibles (posibles, pero con un reto).
- Evaluables y medibles en la medida que pueda ser posible asignar un indicador cuantitativo.
- Deben comprometer a un área funcional o persona responsable en el logro de sus propios objetivos.

Ejemplos

- Incrementar las ventas un 10 % en casas y departamentos en el próximo año.
- Reducir los costos un 5 % en el sector administrativo durante el primer semestre del año siguiente.
- Incrementar un 15 % la rentabilidad de la empresa, a partir del tercer cuatrimestre del presente año.
- Incorporar 25 nuevo clientes, durante el presente año.

Etapa 4: Diseño de la estrategia

Concepto de la estrategia

Una vez que la empresa ha definido los objetivos que desea alcanzar, debe esbozar su estrategia, es decir, establecer de qué manera buscará lograr dichos objetivos. Esta parte del proceso de planeación es la más compleja y significativa, ya que determina la manera de cómo la empresa competirá en el mercado logrando los objetivos.

Tal como señalan Stoner, Freeman & Gilbert (2005)

"el concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra estrategia viene del griego strategeia, que significa el arte o la ciencia de ser general" (pág. 292).

Para los griegos los generales no solo debían lidiar batallas, sino que debían definir líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo no hacerlo, cómo administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos.

Durante muchos años la palabra "estrategia" era vista como un término que pertenecía exclusivamente al ámbito militar. Solo desde fines de la década de los cincuenta del siglo pasado, la estrategia ha sido utilizada en el mundo empresarial. Numerosos autores del ámbito de la administración han definido el concepto de estrategia sin lograr una definición que la unifique.

"Estrategia implica establece límites. Los más comunes tienen que ver con la variedad de productos o de servicios que se ofrecerán" (Porter, 2000, p.150).

A continuación, presentamos las definiciones realizadas por los autores más importantes de la materia:

Para Michael Porter (1992)

"la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos" (pág. 16). Para este autor "la esencia de formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente" (Porter, 1992, pág. 23).

Henry Mintzberg define estrategia como

"el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" (1997, pág. 3).

Desde esta dimensión, la estrategia surge de aquello que la empresa ha hecho en el pasado y podría influir en su destino futuro

A tener en cuenta

La palabra estrategia tiene un origen militar.



Escanea el código y mira el video sobre el concepto de estrategia

A tener en cuenta

No existe en la literatura una **definición uniforme** del concepto de estrategia

Concepto

Para **Porter** la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Concepto

Para **Mintzberg** el patrón de una serie de acciones que

Para Koontz & Weihrich "es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas" (2008, pág. 109).

A tener en cuenta

Los aspectos comunes a las definiciones son que el propósito básico es ayudar a los administradores a **tomar las decisiones, a escoger** cuáles son las verdaderas **prioridades** de la empresa y cuáles las **opciones** que se encuentran

Desde esta perspectiva, la estrategia se ocupa de la dirección en la cual se aplicarán los recursos con el fin de acrecentar la posibilidad de lograr los objetivos seleccionados.

Para Chandler

"la estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas" (Mintzberg, 1997, pág. 2).

La característica común que reúnen todas estas definiciones es que su **propósito básico es ayudar a los administradores a tomar las decisiones**, a escoger cuáles son las verdaderas **prioridades** de la empresa y cuáles las **opciones** que se encuentran a su alcance.

La estrategia se traduce en un programa a través de políticas, procedimientos y reglas que sirven de base para la toma de decisiones de gerentes.

Jerarquía de estrategias

A tener en cuenta

Las estrategias pueden ser corporativas, competitivas y funcionales.

Las estrategias las podemos clasificar en tres: **corporativas, competitivas y funcionales**. Cada una de éstas tiene distinto alcance y ámbito de aplicación.

Esquema 9-5: Jerarquía de estrategias



A veces suele confundirse a la estrategia corporativa y la competitiva. La primera se refiere a las decisiones que toman las organizaciones en relación con la relación producto/ mercado

que abordará la empresa, es decir, la definición del sector en que opera. En cambio la segunda se focaliza en la forma que enfrentará a la competencia dentro de su propio sector.

A partir de nuestra perspectiva vamos a analizar los dos tipos de estrategias que se encuentra en la cima de la pirámide:

Estrategia corporativa

La estrategia como una definición del campo competitivo de la organización. Esta estrategia contempla la definición de los negocios que la empresa desarrolla o pretende desarrollar. A través de la estrategia se definen temas como crecimiento y diversificación.

A tener en cuenta

La estrategia corporativa define cuales son y serán los negocios de la organización.

- ✓ ¿Cuáles son los negocios en los que estamos participando?
- ✓ ¿Cuáles son los mercados que no estamos desarrollando y deberíamos emprender?

“Las estrategias corporativas deben intentar apalancar sus recursos a todos los mercados en los que estos aporten a la ventaja competitiva o impulsarlos a competir en nuevos mercados que mejoren los recursos corporativos” (Collins & Montgomery, 2008, p.10)

Estrategia competitiva

La estrategia como impulso para lograr una ventaja competitiva. La ventaja competitiva es la habilidad que tiene una empresa para obtener un rendimiento superior al de la competencia. El rendimiento superior se expresa en términos de valor a los clientes.

A tener en cuenta

La estrategia competitiva establece la forma en que una organización va a competir en un mercado

Estrategia corporativa

Para alcanzar los objetivos establecidos en la etapa anterior, la organización debe definir cuáles son y serán sus negocios, determinando segmentos de mercado y productos a comercializar. El análisis interno y del entorno realizado, junto a la determinación de las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas, sirven como plan para evaluar la forma en que la organización podrá desarrollarse.

Para la definición del campo competitivo de la organización, estudiaremos la estrategia de crecimiento interno basado en la Matriz de Ansoff (producto/mercado), y un análisis de cartera de productos de la Boston Consulting Group denominada comúnmente como la Matriz BCG.

¿Cómo podemos establecer la estrategia corporativa?

Estrategia de crecimiento interno

Para Ansoff, el establecimiento de la estrategia depende del ámbito producto/mercado deseado por la organización, para lo que es necesario establecer si la organización considera desarrollarse con los productos actuales o nuevos, y eligiendo el mercado actual o en un mercado nuevo.

A partir de esta combinación es posible establecer la matriz denominada producto/mercado.

A tener en cuenta

Las estrategias surgen de la relación entre el producto y el mercado.

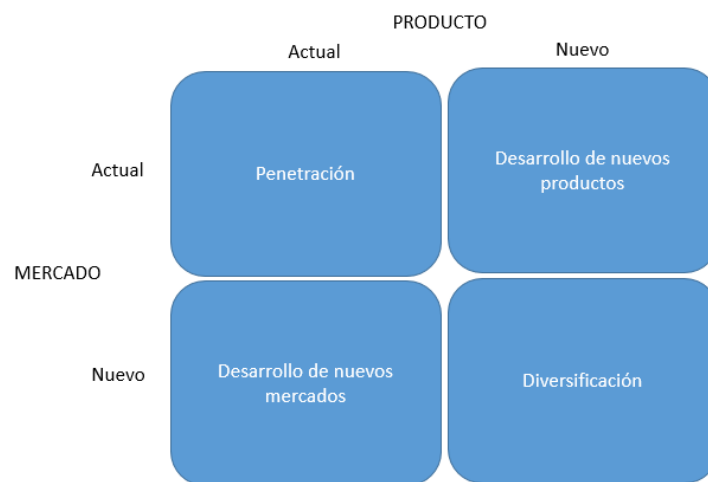
A tener en cuenta

La estrategia corporativa que expone Ansoff es la Diversificación ya que propone una modificación del sector.

La matriz determina cuatro formas de crecimiento. Por una parte, la penetración significa actuar en el mercado actual, con los mismos productos que la organización ofrece al mercado. El desarrollo de nuevos productos se funda en el conocimiento del mercado por parte de la organización ofreciendo productos complementarios. Por su parte, el desarrollo de nuevos mercados se sostiene a partir del conocimiento de los productos y la satisfacción que estos generan. Finalmente, la diversificación contempla trabajar con nuevos productos y nuevos mercados.

La estrategia corporativa propuesta por Ansoff es la de diversificación, las restantes hacen referencia al crecimiento dentro del mismo sector o industria.

Esquema 9-6: Estrategias de desarrollo de productos/mercado



¿Cómo realización penetración?

Estrategia de penetración

La estrategia de penetración **busca aumentar la participación de mercado** operando bajo el mercado actual y con los mismos productos. Los objetivos primordiales de esta estrategia son el incremento de la participación, lograr mejores resultados e incrementar las ventas.

“Penetración de mercado es un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa, sin apartarse de la estrategia original de producto-mercado. La empresa busca mejorar el rendimiento del negocio, ya sea mediante el aumento del volumen de ventas a sus clientes actuales o la búsqueda de clientes para los productos actuales” (Ansoff, 1975, pág. 114).

Para el desarrollo de esta estrategia se utilizan las siguientes herramientas:

- Desarrollo de promociones. (Por ejemplo, la reducción temporal del precio en los productos, participación en sorteos, canjes, muestras, degustaciones etc.).
 - Una bebida gaseosa invita a realizar canje de una botella, por tres tapitas.
 - Un supermercado envía cupones de descuento a los clientes para comprar con el 20 % de descuento, durante el fin de semana.

- Una aerolínea se suma al black Friday y vende pasajes con descuento.
- Un hotel ofrece para el fin de semana largo pagar tres días y alojarse 4 noches.
- Mejora en la competitividad del precio. Esta reducción busca generar mayor atracción del mercado.
 - Un supermercado anunció el congelamiento de los precios por 6 meses.
- Visitas a los mejores clientes, logrando que los clientes que forman parte de la organización compren mayor cantidad de productos.
 - El representante de ventas de una fábrica de pinturas industriales realizó una visita a sus clientes del parque industrial, para hablar con su cartera de clientes, saber sus necesidades y conocer su situación actual.
 - Una empresa de seguros llamó a sus clientes que tienen contratado el seguro automotor, para ofrecerles una póliza con mayor nivel de cobertura.
 - Un Shopping local, lanzó una aplicación donde el cliente al registrarse, acumula puntos y con ello se hace acreedor a mayor descuento en compras futuras. De esta forma puede fidelizar a los clientes actuales.
- Convertir a los no usuarios en usuarios. El posicionamiento de la marca es una herramienta que tiene la organización para llegar a clientes que aún no conocen la marca, o que haciéndolo, no saben los atributos o beneficios de la organización.
 - Una empresa de jugos en polvo, hace publicidad televisiva, resaltando el rendimiento mayor de su producto.
 - Una línea aérea Asiática, es sponsor de una camiseta de uno de los clubes más importante del mundo.
 - Un compañía de telefonía celular llama a clientes de otras compañías para ofrecerle bonificaciones en sus líneas ante adquisición de su pack de servicios.
 - Un operador de televisión por cable, ofrece descuentos del 30 % a clientes que cambien de compañía.
- Modificación en las condiciones de venta o de pago más flexible, tarjetas de crédito, financiación, etc.
 - Una casa de electrodomésticos ofrece 18 cuotas sin interés para la compra de celulares, para el día de la madre.
 - Una destruidora de sanitarios ofrece a sus clientes (ferreterías) pago en 30, 60 y 90 días.
 - Una aerolínea ofrece 12 cuotas de interés para sus pasajes para la próxima temporada estival.

Supongamos que un negocio inmobiliario dedicado a alquilar galpones para industrias y comercios observa que su sector se encuentra en crecimiento, con un incremento interesante de la demanda de galpones y depósitos. Ante esta situación de mercado, la organización puede pensar desarrollar su estrategia sobre la base de aumentar su participación en el mercado de alquileres aumentando la presencia de marca (acciones comunicativas) de la empresa.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados trata de encontrar un conjunto nuevo de clientes para los productos actuales que la empresa está comercializando.

Para el logro de esta estrategia, por ejemplo, las empresas pueden realizar algunas de las siguientes actividades:

- Desarrollo de la estrategia para la venta por internet. Incorporando nuevos clientes que por la localización no podía acceder.
 - Una empresa que fabrica y vende zapatos en cuero, además de su punto de venta, desarrolló un tienda e-commerce, vendiendo a clientes de lugares remotos.
- Expansión geográfica, apertura de nuevas sucursales en la ciudad o en otras localidades.
 - Una tienda de ropa originaria de Estados Unidos, realizó la apertura de una tienda en Buenos Aires.
 - Una cadena de venta de ropa deportiva, inauguro una sucursal en la ciudad de Córdoba.
 - Una inmobiliaria, inauguró una nueva sucursal en la costa atlántica.
- Venta en nuevos segmentos de mercado del mismo producto. Por ejemplo al mercado organizacional.
 - Una fábrica de helados para afrontar la estacionalidad en la venta de productos, comenzó a vender su producto en bares y restaurantes.
 - Una ferretería naval de una ciudad costera, comenzó a presentarse a licitaciones del estado para vender sus productos.
 - Un hotel inició contacto con empresas industriales para ofrecer el servicio a viajantes. Actualmente trabaja con turistas.

¿Cómo realizar
desarrollo de nuevos
productos?

Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Es común que las organizaciones utilicen como estrategia de crecimiento interno el desarrollo de nuevos productos para el mercado actual. Esto es útil ya que aprovecha la existencia de los clientes logrando una mayor venta. Algunas de las herramientas utilizadas son:

- Incorporar productos complementarios, de forma tal que pueda adquirirse en forma adicional al producto original.
 - La empresa Gillete incorporó además de su tradicional hoja de afeitar, after shave, espuma, desodorante etc.
 - Una cadena de productos electrométricos, tienen una compañía financiera que permite a los clientes comprar en cuotas con financiamiento propio.
 - Una empresa de televisión por cable ofrece a sus clientes un descuento del 50 % para la suscripción a un plan premium.

- Una compañía de seguros ofrece a sus clientes que tienen asegurado el automotor, seguro para la vivienda.
- Un banco para los clientes premium de su sucursal, les ofrece el servicio de cajas de seguridad.
- Un club incorporó dos nuevas actividades deportivas a las ya tradicionales.
- Una cadena de pinturas de alcance nacional, incorporó a su oferta de productos, una línea de herramientas para el hogar (taladro, lijadora, destornillador, corta césped etc.).
- Lanzamiento de productos que mejoran la performance de los actuales. Este tipo de propuesta se visualiza con mayor presencia en productos de tipo tecnológico.
 - La Apple lanzó al mercado el año 2019 su nueva versión, el iPhone 11
 - Microsoft le ofrece a sus clientes el Office 365 la nueva versión 2019 con mayor capacidad para almacenar información, soporte técnico etc.
 - Samsung lanzó al mercado una nueva Tablet con mayor memoria, capacidad y espacio visual en la pantalla.
 - Una empresa de celulares ofrece a sus clientes un pack para hablar en todo américa, al mismo precio que si estuvieras en tu lugar de origen.
 - Una escuela ofrece además de la educación en la jornada tradicional, extensión horaria con actividades para alumnos, para los padres que así lo requieran, en forma optativa.

Innovación /diversificación

Finalmente, otra estrategia de crecimiento supone la innovación o diversificación de mercado y producto. Esta estrategia implica mayores riesgos para la organización, ya que busca desarrollar un mercado desconocido y con nuevos productos. Para su realización requiere: Conocimiento del mercado y pruebas de producto.

- El dueño de una inmobiliaria con trayectoria en la región inauguró una heladería en una zona céntrica de la ciudad. En este caso deja el mercado donde operaba (personas con propiedades o con necesidades de alquiler), incorporando un producto nuevo.
- Una corporación tiene una fábrica de cartón y produce alimentos.
- En el año 1982 Coca Cola Company, destinada a la venta de bebidas, adquirió la empresa Columbia Pictures, productora de entretenimiento.
- Un empresario de la construcción, además de realizar departamentos que luego alquila, tiene un campo en que cosecha trigo y cría ganado.
- Una empresa dedicada a la construcción de tinglados, cuenta con depósitos propios que alquila a empresas de logística.
- Un empresario hotelero, con más de 8 hoteles en todo el país, tiene la concesión de tres playas en la ciudad de mar del plata, donde ofrece el servicio de sombra y gastronomía.
- Un empresario de medios de comunicación, tiene la licencia de un canal de cable, y además tiene una constructora que realiza caminos y rutas.

Análisis de cartera de productos - Matriz BCG

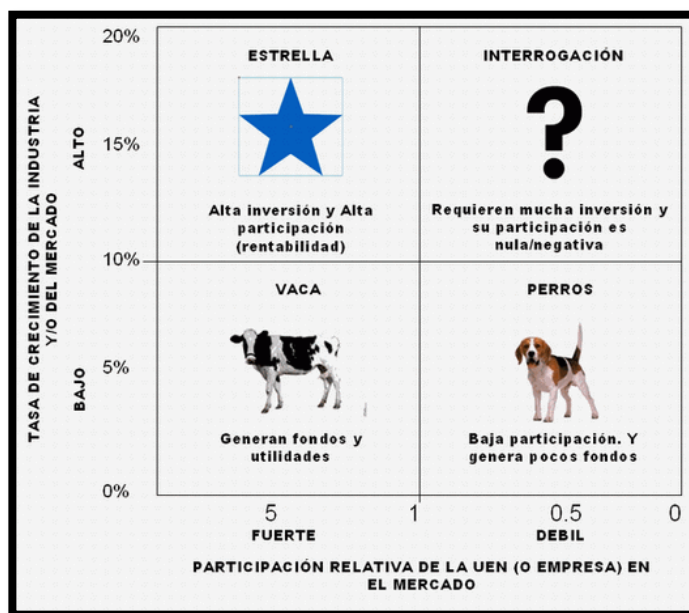
A tener en cuenta

La matriz BCG es una herramienta para análisis de cartera de inversiones.

Para analizar el portafolio de productos, la empresa Boston Consulting Group elaboró una matriz que sirve a dicho propósito. El objetivo que persigue esta herramienta es evaluar para cada cartera de productos la tasa de crecimiento del sector y la participación relativa del mercado de la empresa.

Este análisis muestra la relación entre la tasa de crecimiento del sector (en el eje vertical) y la participación relativa de la empresa dentro de dicho sector (en el eje horizontal).

Esquema 9-7: Matriz BC



G

Interrogante. Baja participación de mercado y alta tasa de crecimiento del sector.

En este cuadrante, la empresa tienen una baja de tasa de participación de mercado y se encuentra con un sector con alta tasa de crecimiento. En esta caso, la empresa que se encuentran en el signo de interrogación

La estrategia que debe tomar la organización es realizar fuerte inversiones para lograr una mejora competitiva, que le permita aumentar su participación de mercado en forma sustentable y aprovechar la tasa de crecimiento. Si la empresa Kodak hubiera desarrollado las maquinas digitales en el momento oportuno, hubiera podido aprovechar su posicionamiento de marca, y crecer en ventas. En vez de ello, decidió no invertir en la "nueva tecnología".

Estrella. Alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento del sector.

En este cuadrante, la empresa tiene una alta participación de mercado y se encuentra en sector con altos niveles de crecimiento. Por ejemplo, uan empresa que se encuentre vendiendo a través de canales digitales.

La organización en este caso, debe realizar inversiones para poder explotar al máximo el crecimiento del sector, aumentando aún más la participación.

Vaca. Alta participación de mercado y baja tasa de crecimiento del sector.

Las organizaciones que tienen un producto “vaca lechera” están bien posicionadas en el mercado, pero el sector se encuentra con una tasa de crecimiento baja.

En el sector de telefonía celular las tasas de crecimiento en la venta de línea ya no son como fueron antes, por lo tanto, las inversiones están destinadas a mantener su posición competitiva. La experiencia, gracias a la alta participación en el mercado, le permite tener costos bajos por la gran amortización de sus instalaciones y maquinarias y la curva de experiencia alcanzada.

Perro. Baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento del sector.

En este cuadrante los productos tienen baja participación de mercado y el sector tiene baja tasa de crecimiento o decrece. Podemos relacionar este cuadrante con la telefonía fija, que pierde clientes en forma diaria.

La empresa debe dejar de invertir dinero, destinándolo a otro tipo de productos: internet, televisión por cable, contenidos audiovisuales etc.

La estrategia competitiva

Las organizaciones deben esforzarse por lograr ventajas competitivas sustentables en el tiempo. La ventaja competitiva representa la habilidad que tiene una empresa para obtener un rendimiento superior al de la competencia. El rendimiento superior se expresa en términos de valor a los clientes.

*“Una empresa puede orientar su sector hacia nuevas formas de competir que alteren las cinco fuerzas competitivas de manera beneficiosa”
(Porter, 2008, p.12).*

Una empresa logra **ventajas competitivas** cuando tiene **diferencias** en la capacidad de **transformar los insumos** en bienes y servicios, para obtener, de esta manera, la máxima utilidad.

El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costos en que incurren para encontrarlo, adquirirlo y en el uso posterior.

Proporcionar valor no es suficiente para conseguir ventajas competitivas, sino que es necesario, además, que el valor ofrecido sea *superior* al de la competencia y que esta habilidad sea *sostenible* a lo largo del tiempo.

Las ventajas competitivas proporcionan a una organización una manera de competir en el mercado.

Concepto

La **ventaja competitiva** son las habilidades que tiene una organización para satisfacer las necesidades de un cliente y obtener un rendimiento superior a la competencia.



Escanea el código y mira el video sobre el concepto de estrategia competitiva.

A tener en cuenta

Para que sea un valor agregado debe ser percibido y valorado por el cliente, pero además debe ser superior a la competencia.

¿Cuáles son las estrategias competitivas?

Michael Porter (1992) reconoce tres estrategias viables para enfrentarse en el mercado. Por una parte, está *la estrategia que se basa en el logro de los costos más bajos del sector*. Por otra parte, *la estrategia que se sustenta en el logro de la diferenciación de mercado* y, finalmente, *la estrategia de enfoque* que prioriza el logro de dichas estrategias en un mercado reducido o acotado.

La estrategia de enfoque implica el logro de la estrategia de liderazgo en costos o diferenciación en un segmento de mercado reducido.

Esquema 9-8: Tipos de estrategias competitivas



Costos más bajos

Una forma de competir en el mercado está dada por la obtención de costos más bajos que la competencia en la fabricación de un bien o en la prestación de un servicio. Sin embargo, es necesario destacar que la obtención de un liderazgo en costos sobre la base de resignar "calidad" o "servicios" a los clientes, es un camino de corto plazo y no recomendado..

Es frecuente que las empresas seleccionen alternativas de reducir personal en atención al cliente, como medio para bajar el costo de su estructura; sin embargo, esto produce la insatisfacción de los clientes por esperas, mala atención, etc. Como consecuencia de la insatisfacción, las ventas merman, perjudicando de esta manera, la situación económica de la organización.

La estrategia de liderazgo en costos no siempre va de la mano con el precio más bajo del mercado.

La obtención de un liderazgo en costos permite que la empresa tenga mejor rentabilidad por la diferencia entre el precio de venta y el costo de los productos. En un mercado altamente competitivo, cuando una empresa baja los precios para lograr una mayor participación de mercado, y una organización cuenta con un liderazgo en costos, podrá reducir el precio de sus productos sin afectar significativamente sus márgenes.

Durante el análisis de la ventaja competitiva evaluamos, que los activos y capacidades de la organización constituyen la fuente de dichas ventajas. La adquisición de una maquinaria que genere mayor producción por hora, permite aumentar el volumen de producto elaborado reduciendo, de esta forma, el costo unitario del producto. De la misma forma, el alquiler de un local para la venta a un precio inferior al mercado, también posibilita tener costos menores que la competencia.

El liderazgo en costos requiere de los siguientes factores:

- Economía de escala. Esto significa fabricar con grandes volúmenes de producción.
- Un empeño vigoroso en la reducción de costos basado en la experiencia.
- Rígidos controles de costo y de los gastos indirectos.
- Compra por volumen.

La diferenciación

La segunda forma de competir en el mercado se basa en la diferenciación. Para poder lograr dicha estrategia la empresa debe ofrecer bienes y servicios diferentes, en algún aspecto, de la competencia.

La diferenciación requiere que las empresas deban realizar muchos esfuerzos por permanecer en el mercado con un valor superior al cliente. La diferenciación la realiza el cliente a través de la comparación de la oferta.

Sin embargo, no toda diferenciación es exitosa. Ésta debe ser percibida y valorada por los clientes. Supongamos que una casa dedicada a la venta de antigüedades se caracteriza por tener productos únicos. Esta empresa logrará la diferenciación de mercado cuando estos productos sean valorados por los clientes; no alcanza simplemente con tener productos únicos.

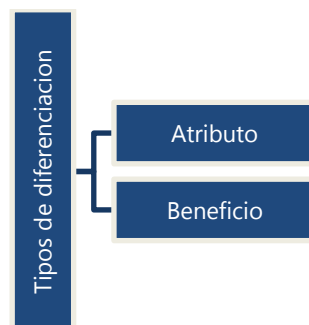
A tener en cuenta

La diferenciación debe ser percibida y valorada por el cliente

La diferenciación de mercado es valorada por los clientes, con un precio superior, es decir, el cliente está dispuesto a pagar un poco más por dicho producto. De esta forma la empresa puede solventar el costo que significa tener una estrategia de diferenciación.

La clave del logro de la estrategia de diferenciación radica en reconocer cuáles son los aspectos que contribuyen a la construcción de valor para el cliente. El valor está dado por las necesidades que el producto satisface.

Esquema 9-9: Tipos de diferenciación



Concepto

Un **atributo** es una propiedad, característica o cualidad de un bien o servicio.

Existen algunas formas para lograr la diferenciación en el mercado. Podemos diferenciar los atributos físicos, funcionales y psicológicos.

Atributos físicos

Los atributos físicos forman la naturaleza, la esencia objetiva del producto. Son atributos físicos la composición, los materiales y factores que condicionan la duración, la resistencia y la utilidad del producto, así como las cualidades organolépticas como color, sabor, duración o resistencia.

Composición

La composición son las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para cumplir un determinada función y uso.

- Una laptop- Ultrabook tienen una pantalla HDR, disco de 1 Tera y una tarjeta gráfica Intel UHD 620.
- El tipo de tecnológica (aparatos) que cuenta la Clínica es un atributo, que le da sustento al servicio médico.
- Las barras de Cereal Mix Yoghurt Vainilla en la porción de 23 gramos cuenta con 9.9 gr de Azúcares, 3.8 gr de grasas totales, 1.5 gr de grasas saturadas entre otros componentes. Fuente <https://www.arcor.com/marca/cereal-mix>
- El iPhone 11 cuenta con pantalla Liquid Retina HD, pantalla LCD Multi-Touch de 6.1 pulgadas (diagonal) sin marco y con tecnología IPS, resolución de 1792 x 828 píxeles a 326 ppi y relación de contraste 1400:1 (normal). Fuente <https://www.apple.com/la/iphone-11/specs/>
- El celular de la empresa Motorola, Moto Z3 Play cuenta con resolución 1080 x 2160 FHD, procesador Core Octa Core. resolución de Video UHD@30fps, FHD@30fps, FHD@60fps, HD@30fps, VGA@30fps. Fuente: <https://tienda.motorola.com.ar/moto-z3-play-1-modo-mod-power-pack.html>
- El Alvear Palace Hotel cuenta con 207 habitaciones y suites, decoradas en estilo francés moderno. Fuente: <http://alvearpalace.com/>
- La bota aigle parcours 2 varío marrón, de la empresa Arandu cuenta con: una varilla de caucho natural Gomma Plus (forma ajustada a la clavija, forro: (tejido de punto) poliéster tratado, suela de caucho tridensité anticansado, cojín amortiguando, suela exterior de caucho bimezcla Actigrip, fuelle impermeable y pata de fijación para una vuelta de pantorrilla ajustable Fuente: <https://arandu.com.ar/producto/013m-bota-aigle-parcours-2-vario-marron/>

El color

- El primer auto creado a través de la línea de montaje, Ford T era negro.

- El iPhone 11 cuenta con los siguientes colores Negro, verde, amarillo, morado, (PRODUCT) RED, blanco. Fuente <https://www.apple.com/la/iphone-11/specs/>
- La empresa Alba ofrece a sus cliente una variedad de colores para pintura exterior e interior que elaboran utilizando de las maquinas tintonometricas.
- **Mini-Banderitas Post-it™ de la empresa 3M:** Señaladores de página, en colores surtidos tradicionales

Olor

El olor es la sensación que produce en el sentido del olfato un determinado producto. Los olores producen sensaciones en las personas.

- El perfume de una de las marcas más reconocidas del mercado se presenta como un perfume oriental con matices gourmands y una naturaleza más amaderada que propiamente floral.
- Las pinturas de esmalte sintético al agua tienen bajo nivel de olor.
- **Axe**, marca de desodorantes ofrece a sus clientes en su versión Axe Desodorante Aerosol Gold Fresh 150ml, un sutil aroma amaderado con notas de mandarina, pimienta negra y sensual vainilla. Fuente: <https://www.axe.com/ar/productos/body-spray-y-antitranspirante/body-spray/axe-desodorante-aerosol-gold-fresh-150ml.html>

Tamaño/ Peso

El tamaño es la dimensión física de una cosa, por las cuales tiene mayor o menor volumen. En cambio, el peso es la magnitud en que se mide un determinado objeto.

- La Notebook HP 15-da0057la tiene una pantalla de 15.6 pulgadas. Fuente: <https://www.hponline.com.ar/p/notebook-hp-15-da0057>
- El iPhone 11 tiene un peso de 194 gramos, un tamaño 150.9 mm de alto, 75.7 mm de ancho y un grosor de 8.3 mm. Fuente <https://www.apple.com/la/iphone-11/specs/>
- La Suite diplomática del Alvear Palace Hotel cuenta con 70 metros cuadrados. Fuente: <http://alvearpalace.com/habitaciones-hotel/>
- La máquina encuadernadora Fastbind PUREVA XT de la empresa Fastbind, tiene una dimensiones de 1070 x 600 x 640 mm / 42 x 23 x 25 pulgadas (W x L x H), y cuenta con un peso 90 kg/198 libras. Fuente: <https://fastbind.com/es/maquinas/encuadernadoras/pureva-xt>
- En un consultorio médico, espacio de la sala de espera, es una característica de la consulta.

El sabor

- El jugo en polvo Tang de la empresa Mondelez cuenta con los siguientes sabores: Naranja Banana, Naranja Mango, Naranja durazno, Naranja, Limonada, Ananá, Manzana, Pomelo rosado, Durazno, Naranja dulce, Pera. Fuente: <https://www.tang.com.ar/#sabores>
- Pepsico a través de marca Cheetos, dedicada a la fabricación y venta productos de snack, se destaca por el sabor único de su producto.
- La empresa Coca Cola company hace lo propio con su bebida gaseosa Coca-Cola.

Cantidad

- El Blocazo, chocolate fabricado por la empresa Arcor tiene 1 kilo.
- La empresa Cola-cola Company lanzó al mercado en Argentina la Gaseosa Coca Cola de 3 litros.
- La Bodega Rufino lanzó en el año 2012 tetra Prisma de 250 ml, vino Malbec o Torrontes.
- La impresora Brother HL-L2350DW tiene una velocidad de impresión de 30 ppm.
- En una consulta médica, podría estimarse el tiempo de espera del paciente.
- En un medio de transporte, el tiempo de traslado.

El diseño y forma. Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo

- La empresa fabricante de muebles se inspiran en la fabricación de sus productos para maximizar el uso del espacio.
- Samsung lanzará Galaxy Fold, un teléfono plegable.
- Bike stroller. La empresa Taga produce bicicletas familiares donde se combina la bicicleta tradicional y los coches para niños. Fuente: <https://www.tagabikes.com/>

Packaging. Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen. Es el recipiente fabricado en distintos materiales para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar productos durante su distribución y venta.

- Hoy son muchas las empresas que fabrican y comercializan ropa interior que vende sus productos en cajas que pueden ser utilizadas luego para decorar o para otros usos.
- Los Champagne y vinos de alta gama se comercializan en cajas que le ofrecen un valor agregado al cliente.

Atributos funcionales

Los atributos funcionales son aquellos que no forman parte de la naturaleza del producto, pero constituyen un valor agregado a la hora de su comercialización.

Precio.

Es el valor monetario que tendrá que pagar un cliente para hacerse del producto. El precio puede ser menor que la competencia, igual o mayor. En la definición del rango no importa donde se encuentre ubicado, sino que haya un precio estipulado.

Surtido/ Variedad

- Una empresa de Retail ofrece amplitud y profundidad en el surtido de mercadería. Esto está directamente relacionado con los formatos de negocios. Un hipermercado tienen más de 50000 referencias de productos diferentes.
- La empresa seda ofrece 20 opciones distintas de Shampoo dependiendo del tipo de cabello. Fuente: <https://www.pantene.com.ar/>
- Una clínica Traumatológica ofrece la atención medica diferenciando a los profesionales según su sub especialidad: rodilla y caderas, infantil, pie y pierna, miembros superior, columna.

Localización.

- El Alvear Palace Hotel se encuentra ubicado en el barrio Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la Avenida Alvear 1891. Fuente: <http://alvearpalace.com/ubicacion-alvear-palace-hotel/>
- El hotel Costa Galana de Mar del Plata, se encuentra ubicada frente al mar y a tres cuadras del Mar del Plata golf Club.

Garantía del producto

- La cuenta corriente tiene un seguro contra robo en cajero automático de \$ 5000 pesos.
- Una fábrica de electrodomésticos brinda dos años de garantía en sus productos.

Atributos psicológicos

Los atributos psicológicos son aquellos que no se encuentran vinculados directamente con la producción, si no que se relacionan con la percepción de los clientes.

Marca.

Son nombres u expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su posicionamiento. El posicionamiento permite que el cliente Identifique a un producto de una determinada manera. Las marcas suelen asociarse a exclusividad, trayectoria.

- Hans Wilsdorf fundador de Rolex quería que sus relojes llevaran un nombre corto, fácil de pronunciar y de recordar en cualquier idioma, y que luciera bien en la esfera y el movimiento. Su marca Rolex está asociada a lujo.
- Luis Vouton y Porsche son marcas exclusivas.
- Rinde dos. Es una marca de jugos en polvo que ofrece 15 variedad de jugos diferentes.
- Mercado libre. Es una empresa Argentina dedicada a compras, ventas y pagos por Internet.
- Coca-Cola tiene una trayectoria de más de 130 años en el mercado.
- La reputación, experiencia y reconcomiendo del médico, abogado, martillero u otra profesión es una característica distintiva del servicio.

Matriz de atributos

La matriz de atributos se utiliza para realizar comparaciones entre dos o más productos que compiten entre sí. En los negocios en línea, las empresas ofrecen la oportunidad que, el cliente a partir de la elección de algunos productos, pueda realizar una comparación entre los atributos.

El siguiente cuadro muestra un modelo de tabla para realizar la evaluación de atributos.

Atributos	Tipo de atributo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3

Beneficios

Concepto

Un beneficio es la utilidad o provecho que se obtiene de un producto.

En la mayor parte de los casos, los atributos ofrecen un beneficio concreto para los clientes. La palabra beneficio proviene del latín *beneficium*, que significa bendición o una acción positiva. El beneficio implica la recepción de una ventaja que genera bienestar y felicidad a quien lo recibe. Para evaluar la ventaja, generalmente se lo hace comparando la oferta de otra organización. Una empresa puede ofrecer mayor rapidez en la entrega, ser más económica, brindar mayor limpieza, dejar la ropa más blanca (jabón para ropa), proveer mayor duración (batería) entre otras.

Ejemplos:

- **Sony:** Productos de bajo tamaño, para poder llevar el producto en el bolsillo.
- **Federal express.** Ofrece reparto puntual.
- **Wal-Mart.** elección, disponibilidad y precio más bajo.
- **3 M adhesivos** más resistentes.

- **La bota aigle parcours 2 vario marrón, de la empresa Arandu.** Cuenta con forro interno imputrescible, lavable y que seca rápidamente, tiene una suela caucho tridensité anti cansado, cojín amortiguando que absorbe los choques y restitución de energía, suela intercalada que ofrece comodidad y estabilidad del pie.
- **Fastbind PUREVA XT.** Es una máquina de encuadernar de la empresa Fastbind que permite pegamento PUR y EVA en una sola máquina. libros de tapas duras y suaves, fácil de usar y de bajo mantenimiento, nuevo PGO de microcorte del lomo, sin emisión de polvo, cartuchos de pegamento intercambiables, compatible con otros productos.
- **Loxon larga duración anti-manchas mate** ofrece mayor facilidad de limpieza y una resistencia superior al frote producido por el lavado. Permite eliminar manchas sin generar brillos no deseados y aureolas, cuando la pintura es lavada con agua, detergentes y paños de limpieza.
- **Microsort Office 365 Hogar** ofrece entre sus beneficios Copias de seguridad automática y Seguridad Premium entre otros. Fuente: <https://www.microsoft.com/es-AR/p/office-365-home/>
- **Play Station 4.** La empresa Sony ofrece en la versión pro de la consola Play Station 4 mayor velocidad de fotogramas A partir de tecnología HDR (atributo) los colores y detalles son más realistas y llamativos en todos los aspectos de tu experiencia de juego.
- **El Banco de la Provincia de Buenos Aires** ofrece a sus clientes descuentos y cuotas con la compra a través de su tarjeta de crédito, además de esto suma puntos que luego pueden canjear.
- **Axe,** marca de desodorantes ofrece a sus clientes en su versión Axe Desodorante Aerosol Gold Fresh 150ml, Fragancia y frescor todo el día. Fuente: <https://www.axe.com/ar/productos/body-spray-y-antitranspirante/body-spray/axe-desodorante-aerosol-gold-fresh-150ml.html>.
- **La marca Ariel,** para su producto Revitacolor, ofrece una limpieza profunda y cuidado de colores lavada tras lavada. Fuente: <https://www.ariel.com.mx/es-mx/productos/tipo/detergente-liquido/ariel-liquido-concentrado-revitacolor>
- La afeitadora ProShield de Gillette cuenta con bandas lubricantes antes y después de las hojas (atributo), que proporciona una capa protectora para proteger tu piel contra la irritación (beneficio). El mango está diseñado con la tecnología FlexBall (atributo) para permitir que la cabeza de la afeitadora gire en todas las direcciones sobre los contornos y alcance prácticamente todos los pelos (beneficio); logrando así la afeitada más suave (beneficio). Fuente: <https://gillette.com.mx/es-mx/productos/cuchillas-navajas-para-rasuradora/afeitadoras-proshield>
- Los **pañales Pampers Swaddlers** ofrecen suavidad como la manta de un bebe y canales extra absorbentes que mantiene a los bebés secos y cómodos.
- La empresa Maisa ofrece su máquina EC24 compact para envasar Té en saquitos con estuchado automático, motorización en seco libre de mantenimiento, simpleza y robustez mecánica, descarte individual de saquitos defectuosos entre e otras. Fuente: <http://maisa.com.ar/avasadoras/ec24-compacta/>.
- Mini-Banderitas Post-it™ de la empresa 3M, permite escribir sobre ellas y su adhesivo (atributo) no deja residuos al despegar, se pueden reutilizar, Por su tamaño reducido (atributo), se pueden usar en cualquier lugar.
- La empresa La Cardeuse ofrece con la compra del producto, Sommier King 200x200x25 Alta Densidad Línea Platine, el envío gratuito. Además, la espuma de alta

densidad Doble Pillow Top (atributo), aporta una sensación de mullidez al primer contacto. El espumado se realiza en un solo bloque de 30kg/m³ de densidad (atributo), lo que indica una resistencia y firmeza superior. Fuente: https://www.lacardeuse.com.ar/882002005-sommier-king-200x200-de-espuma-alta-densidad-l-neo-platine.html?lacardeuse_color=Gris

A tener en cuenta

La diferenciación es una barrera de ingreso para un sector.

La diferenciación proporciona una barrera de ingreso al sector, tal como lo definimos previamente, de potenciales competidores. También constituye una coraza que me protege de las acciones que lleven adelante los competidores. Suele darse, en ciertas ocasiones, la rivalidad de los competidores en precios. La diferenciación de mercado permite que la empresa se aisle de dicha guerra, ya que su base competitiva se refuerza sobre el hecho de que su producto es único en el mercado.

La diferenciación representa una barrera de ingreso al sector para aquellas empresas que quieran insertarse en el mercado.

La búsqueda de la diferenciación, en ciertas ocasiones, impide obtener una elevada participación en el mercado, ya que, a menudo, requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con ese tipo de participación. Supongamos que una escuela basa su diferenciación en la personalización de su educación. Para el logro de dicha estrategia, debe tener aulas con 20 alumnos por división; también requiere, dada la estructura de costos, que el precio de la cuota sea mayor a la media del mercado. Esto la hace inaccesible para ciertos segmentos de población.

Etapas 5: Desarrollo de la planificación operativa

A tener en cuenta

Implementar la estrategia poner en práctica las ideas o conceptos en un plan concretos y coherente.

Durante el proceso de elaboración de la planificación operativa anual, la organización debe traducir la estrategia elaborada en la etapa anterior en políticas, procedimientos, reglas y presupuestos. Esto requiere llevar a acciones concretas de las estrategias esbozadas, que permitirán cumplir los objetivos.

Concepto

Las 5 W + 2 H es una herramienta utilizada para plasmar la estrategia en un plan operativo

La planificación operativa requiere por parte de la organización un proceso de reflexión en el que deben participar las áreas claves de decisión. Una de las metodologías recomendadas para la elaboración de la planificación operativa anual es el método de las 5W + 2H. Esta metodología se basa en siete preguntas en idioma inglés, de las cuales 5 comienzan con la letra W y 2 con la letra H.

ACTIVIDADES DESARROLLAR	QUE	POR QUE	COMO	CUANDO	QUIEN	DONDE	CUANTO
• ACTIVIDAD 1 • ACTIVIDAD 2 • ACTIVIDAD 3 • ACTIVIDAD 4 • ACTIVIDAD 5							

¿Qué actividades necesitamos hacer?

¿Qué? (What)

La primera pregunta de la metodología propuesta lleva a realizar un listado de actividades o tareas que son necesarias ejecutar para alcanzar la meta propuesta. Supongamos que una empresa ha detectado como una problemática la falta de formación de su personal. Ante

esta problemática la organización puede decidir desarrollar un curso de capacitación que permita mejorar las competencias.

Una empresa que realiza la apertura de un nuevo punto de venta realizó una tormenta de ideas con el grupo de trabajo y listaron un conjunto de actividades a desarrollar:

- ✓ Realizar un listado de potenciales clientes.
- ✓ Desarrollar un programa de comunicación en medios locales.
- ✓ Hacer un folleto con una oferta de productos.

La respuesta a esta pregunta parece ser algo muy simple pero, dada la implicancia que tiene para el resultado futuro de la organización, requiere mucha creatividad y por consiguiente planificación previa.

Las repuestas a todas estas preguntas tienen como punto de partida la definición previa de los objetivos. Sin éstos es imposible determinar acciones a desarrollar. Para poder comprender aún más esta metodología supongamos que nuestro objetivo consiste en pasar el examen de Administración. Para poder hacerlo debemos tener en cuenta un conjunto de tareas a desarrollar.

- ✓ Adquirir el programa de la materia.
- ✓ Buscar el material de lectura requerido.
- ✓ Comprar los libros.
- ✓ Solicitar libros a compañeros.
- ✓ Sacar libros de la biblioteca.
- ✓ Efectuar una lectura previa de todo el material señalando las ideas más importantes.
- ✓ Realizar el estudio profundo de los contenidos.
- ✓ Anotarme para poder rendir examen.

¿Por qué? (*Why*)

La actividad definida a través de la respuesta a la pregunta anterior requiere la disposición de recursos. La respuesta a la pregunta "¿por qué?" sirve para justificar las decisiones tomadas en relación a las actividades establecidas. La justificación de una acción se esboza para establecer su contribución a la organización o los problemas que pueden causar la falta de su realización.

Por ejemplo –siguiendo el caso anterior– la realización de una capacitación para el personal se desarrolla para aumentar las competencias de los mismos, para permitirnos brindar una mejor atención a nuestro cliente y motivar al personal en su puesto de trabajo. Por otra parte su inexistencia causa insatisfacción de nuestros clientes por la falta de atención a sus requerimientos.

La respuesta a esta pregunta es muy importante para justificar el gasto que se desprende de la acción a realizar.

¿Por qué debemos realizar dicha actividad?

¿De qué manera vamos a realizar la actividad?

¿Cómo? (*How*)

Las actividades establecidas se deben realizar a través de una metodología. En el caso de la capacitación propuesta, ésta debe tener un contenido, mecanismo de realización, duración, etc. Cómo se va a realizar dicha actividad es el fundamento de esta pregunta.

Si seguimos con la planificación del estudio de la materia Administración, tendremos que establecer horarios de inicio del estudio, estimar la cantidad de estudio diario, fecha de inicio y finalización, etc.

¿Quién es el responsable de realizar la actividad?

¿Quién? (*Who*)

Todas las actividades que se realizan deben responder a una persona que es la encargada de llevarla a cabo. Cuando en una organización no se ha establecido quién se hace cargo de la realización de dicha actividad, dificulta el proceso de control y el logro de los objetivos. Siguiendo con el caso tratado en la primera pregunta, si existe una persona encargada de los recursos humanos en la organización, ésta será la encargada de organizar y llevar adelante los cursos de capacitación para la mejora de las competencias de los empleados.

¿Dónde va realizarse la actividad?

¿Dónde? (*Where*)

El establecimiento del lugar en el que se desarrollan las actividades representa la respuesta a esta pregunta. Constituye el lugar donde se realizarán las actividades previstas como el salón de la empresa, un aula alquilada, el puesto de trabajo, etc.

¿En qué momento va a realizarse

¿Cuándo? (*When*)

Es la determinación de los tiempos de ejecución de las actividades dentro de la organización. Para lograr mayor precisión suele utilizarse la fecha de inicio y finalización. El establecimiento de la fecha permite realizar una mejor tarea de control. Es frecuente que, al no establecer fechas de inicio de actividades, ésta tienda a dilatarse en el tiempo, en algunos casos por falta de presupuestos, interés, motivación, etc. La estimación del tiempo también permite valorar si es factible realizar dicha actividad en los plazos preestablecidos.

¿Cuánto? (*How much*)

Esta pregunta busca valorizar los recursos monetarios y no monetarios que requieren las actividades para su puesta en marcha y logro de los objetivos. Todos estos valores deben incorporarse en el presupuesto de gastos a fin de tener en cuenta el costo que demandarán todas las actividades para el cumplimiento de lo planificado.

Resumen del capítulo

Puntos clave

La misión constituye la razón de ser de la organización.

La visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

La cultura organizacional constituye un sistema de significados compartidos entre los miembros, que distinguen a una organización de las otras y que guían el comportamiento.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

Michael Porter. La estrategia constituye una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas, que le permiten a una empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costos en los que incurren para encontrarlo, adquirirlo y en el uso posterior.

Palabras y personas clave

Valores.

Estrategias corporativas.

Matriz de producto/mercado.

Matriz BCG.

Estrategias competitivas.

Estrategia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Preguntas de reflexión

¿Qué pasa si una organización no define el objetivo?

¿Qué vinculación hay entre la estrategia y el plan de acción?

Práctica

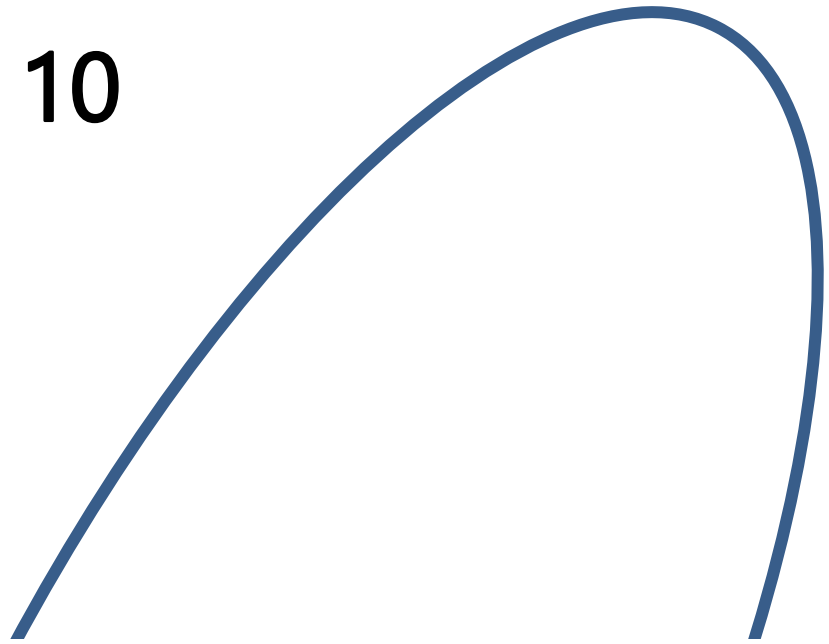
Actividad N° 18 Estrategias de Porter

A partir de las siguientes actividades que realiza una organización, establecer a qué tipo de estrategia según en enfoque de Porter pertenece. Justifique

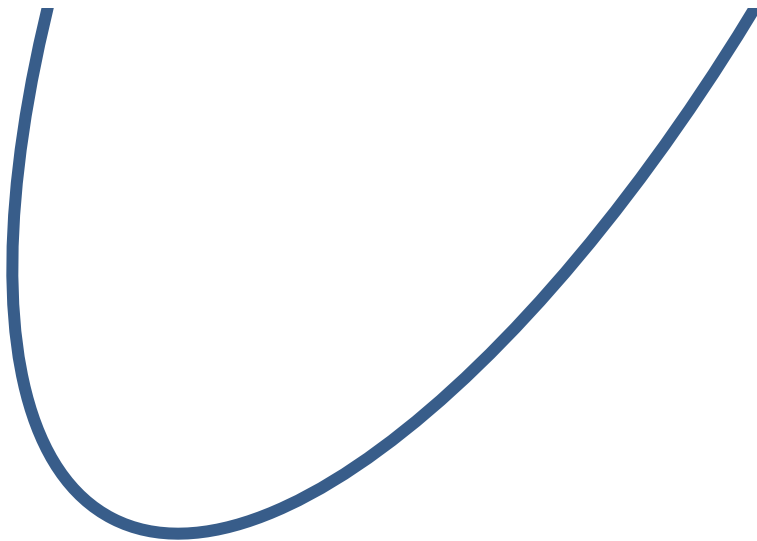
ACTIVIDADES	Estrategia de liderazgo en costos	Estrategia de liderazgo en diferenciación	Estrategia de enfoque
Una distribuidora de artículos para decoración, eliminó la papelería administrativa interna, ahora utilizan solo aplicaciones electrónicas.			
Una cadena de comida rápida, implementó normas de calidad total en la organización, que suponen una mejora en los procesos internos.			

Una empresa TICs marplatense se dedica al desarrollo y fabricación de plaquetas de GPS de colectivos de larga distancia.			
Una empresa de transporte brinda exclusivamente su servicio de traslados, desde la ciudad a las plantas petroleras, ajustando sus requerimientos a las necesidades de la organización.			
Una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios, implementó un sistema para que los proveedores puedan hacer seguimiento de sus facturas y pagos, reduciendo el personal de la administración.			
Una fábrica de indumentaria masculina elabora trajes para personas que miden más de 2 metros de altura.			
Para el almacenaje en el depósito, una empresa adquirió un zampi que le permitirá guardar productos en altura, realizar la descarga más rápido y movilizar palet dentro de la superficie.			
Un restaurante ofrece a sus clientes, además de una cena exquisita, en un lugar acogedor, un show de piano con un excelso pianista local.			
Una óptica ofrece a sus clientes, la recepción y cambio del vidrio o ajuste de sus lentes de aumento, en menos de 12 horas.			
Un nuevo emprendimiento se ha inaugurado en la zona. Una cancha de papi fútbol con vestuarios, foto antes del inicio, árbitro y la filmación del partido.			

Capítulo 10



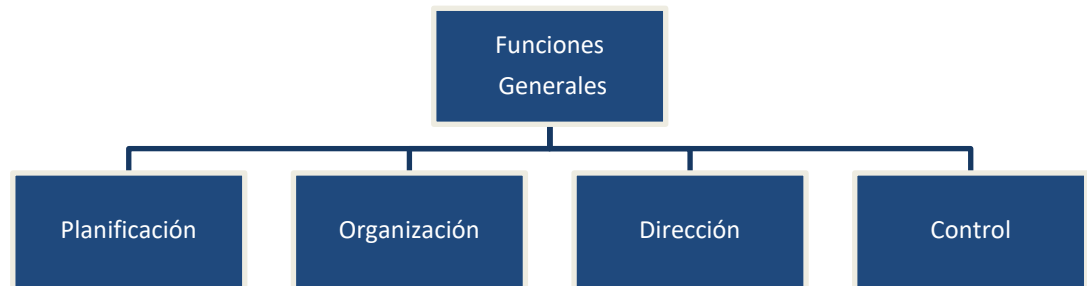
Organización



Organización

La segunda función gerencial es la organización. En primer lugar, no debemos confundir la función con la institución (la organización). La institución es el ente donde se desarrollan las funciones gerenciales y el objeto de estudio de la administración.

Esquema 10-1: Funciones gerenciales



Concepto de la función organización

La puesta en marcha de la planificación estratégica requiere la definición de tareas y funciones, establecer la forma cómo estas tareas se realizarán y determinar qué requisitos deben tener las personas que las harán.

Desde siempre las personas han estado conscientes de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos existentes (más cuando éstos son escasos). La función *organización* justamente busca proporcionar un ordenamiento de funciones y roles en una organización.

Concepto

La función **organización** representa el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar, para la puesta en marcha de la estrategia, que le permita alcanzar los objetivos

A continuación, expondremos algunas definiciones de la función organización que nos servirá para clarificar su concepto.

Para Koontz y Weihrich (2008) *“el término ‘organización’ implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones” (pág. 204).*

Robbins y Couter (2010) indican que es un *“distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización” (pág. 184).*

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) se refieren al término ‘organización’ como *“el proceso de crear una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales” (pág. 268).*

Stoner, Freeman y Gilbert (2005) hacen referencia al diseño organizacional como un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la empresa y el entorno, en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

“Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos sobre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (pág. 344).

Las definiciones que se han esbozado tienen ciertas particularidades comunes que podemos sintetizar de la siguiente manera.

La organización representa una función de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de papeles, que los individuos deberán desempeñar en una organización, para la puesta en marcha de la estrategia, que le permita alcanzar los objetivos.

En resumen:

- Es una estructura intencionada de papeles;
- Diseñada para la puesta en marcha de la estrategia;
- Permite alcanzar los objetivos de la organización.

Importancia de la función organización

Esta función tiene ciertas particularidades que es necesario remarcar. A continuación, exponemos los aspectos más importantes de esta función gerencial:

- *Es de carácter continuo:* jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.) y es necesario que la empresa ajuste en forma periódica su estructura. Supongamos que una empresa decide incorporar una nueva sucursal; como consecuencia de esta situación pueden darse ascensos del personal existente, incorporación de otras personas, redefinición de puestos, etc.
- *Mejor manera de lograr los objetivos.* La división de las tareas y la asignación de autoridad y responsabilidad, permite que cada una de las personas sepa qué rol cumple en la organización y qué se espera de ella. La indefinición produce duplicación de esfuerzos, falta de compromiso hacia la tarea y dejar ciertas actividades sin hacer.
- *Suministra las herramientas* para desempeñar las actividades eficientemente y con ello alcanzar el logro de objetivos. La elaboración de manuales de procedimientos y funciones, junto al diseño del organigrama, constituyen herramientas que permiten poner en práctica los principios de la función organización.
- *Incremento de la productividad.* Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, incrementando la productividad y reduciendo los costos. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades. La eliminación de las actividades superfluas y su clara definición permite que la empresa no olvide ciertas actividades que representan valor para el cliente.

Organización Formal e Informal

Esquema 10-2: Tipos de organización



Escaneá el código y mirá el video sobre la organización formal e informal

Organización formal

Concepto

La **organización formal**, constituye la estructura formalmente oficializada.

Concepto

La **organización formal**, es planeada, aprobada y comunicada por la dirección.

La organización formal de una empresa está basada en una división del trabajo racional, como así también de la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido.

El primer punto relevante que diferencia a la organización formal es que ésta es planeada; suele escribirse en un papel de forma tal que los miembros puedan observarla, generalmente expresada a través de un organigrama. Es aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Constituye la estructura formalmente oficializada.

Para poder comprender mejor de qué se trata una organización formal, enunciaremos sus principales características:

Esquema 10-3: Características de la organización formal.



- Es una organización de tipo racional ya que es planificada para el cumplimiento de los objetivos.
- Contiene niveles jerárquicos expresados en su estructura (organigrama)
- Se basa en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del empleado. El principal promotor de esta estructura fue Taylor.

- Se realiza una delegación de la autoridad y de la responsabilidad.

Organización Informal

Es la organización que surge en forma espontánea y natural entre los miembros de la empresa, a partir de las relaciones que establecen entre sí. Estas relaciones son frutos de amistad o de antagonismo.

La organización informal se construye a partir de las interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

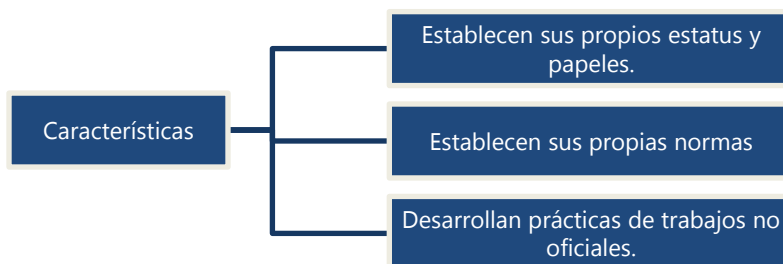
Concepto

La **organización informal**, se construye a partir de la interacción y relaciones sociales entre los miembros.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes.

De la misma forma en que la organización formal tiene características especiales, también las tiene la organización informal.

Esquema 10-4: Características de la organización informal



- **Establecen sus propios estatus y papeles.** De manera que algunas personas adquieren una posición más elevada que en la formal, mientras que otras el lugar es menor.
- **Establecen sus propias normas.** Las normas reflejan las ideas compartidas por los integrantes del grupo acerca de lo que es justo, correcto y, por tanto, deseable. Las normas sirven para probar la lealtad al grupo por parte de sus integrantes y aplicar sanciones en caso de incumplimiento de las mismas. (Ejemplo de normas: no sobrepasar un determinado ritmo de trabajo, no perjudicar a otro miembro del grupo, etc.). A los infractores de las normas se les aplican *sanciones*, como el apartamiento del grupo, el uso de nombres peyorativos ("soplón", "trepá"), etc.
- **Desarrollan prácticas de trabajo no oficiales.** Estas son formas de llevar a cabo la tarea que el grupo considera adecuadas para sí, aunque vayan en contra de las reglas y métodos establecidos por la empresa.

La existencia de una organización informal aporta, pues, una serie de importantes **ventajas**; de hecho, existen muchas organizaciones que desde el nivel directivo fomentan este tipo de organización. Fundamentalmente, ayuda a los individuos a satisfacer muchas de sus

necesidades que la organización formal no puede o no sabe atender, como, por ejemplo, estima, seguridad, etc. Algunas de las ventajas de la organización informal son las siguientes:

- Facilita la cooperación entre departamentos.
- Mejora el clima laboral.
- Mejora la comunicación a partir del desarrollo de nuevos canales no contemplados por el sistema de información formal.

Pero la organización informal también tiene algunos **problemas**, ya que puede interferir en los intereses de la organización, perjudicando su propósito de alcanzar unos determinados objetivos. Por ejemplo:

- En algunas empresas la gente da prioridad a sus necesidades personales en detrimento de los organizacionales.
- Retienen información de máxima importancia para la empresa, o bien revelan información significativa a personas externas.
- Es frecuente que los grupos informales establezcan sus propios estándares de rendimiento, ignorando los establecidos por la empresa, perjudicando los niveles de productividad necesarios.
- Al crear y aplicar sus propias normas, minan la autoridad formal y hacen inútil el sistema de control de la organización.

Una empresa debe aceptar la existencia simultánea de una organización formal y de otra informal, asumiendo la idea de que ambas son necesarias y casi igualmente útiles.

La organización formal no puede ignorar a la informal, sino que los directivos deben reconocer su existencia y, en la medida de lo posible, tratar de que funcione a favor de la organización. En consecuencia, conviene conocer lo mejor posible las normas del grupo, los papeles que juegan en él sus miembros, el estatus de cada uno, las relaciones que se establecen entre ellos, los canales de comunicación y la información que circula por ellos, así como saber quiénes son sus líderes y tratar de que apoyen los objetivos de la organización.

Actividades de la función organización

Tal como la hemos definido, la organización representa una función de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar, para la puesta en marcha de la estrategia, que le permita alcanzar los objetivos.

Un gerente ejerce la función de organización cuando:

Identifica las actividades que se desarrollarán en una organización. En una empresa las actividades pueden ser variadas.

- Recepción de los correos postales.

- Armado de la grilla de tareas.
- Selección de personal.
- Cambio de precios.
- Carga de facturas.
- Verificar el avance de una tarea.
- Facturar.
- Realizar auditorías de inventarios.
- Hacer depósitos bancarios.
- Realizar recibos.
- Realizar la cobranza del servicio.

Clasifica dichas actividades según un criterio. Una vez que se han establecido las actividades a realizar, resulta necesaria su agrupación sobre la base de ciertos parámetros. Los criterios establecidos dependen del tamaño de la organización y de la complejidad del servicio que ésta presta. Por ejemplo, para el sector tesorería:

- Facturación.
- Venta y atención al cliente.
- Cobranza.

Asigna personas para el cumplimiento de dicha actividad. En caso de ser necesario suele asignarse la responsabilidad en el cumplimiento de dichas actividades a determinadas personas. En una *pyme* las actividades de cobranza que implican el manejo de efectivo, tarjetas, etc. son ejercidas por los dueños.

Establece la relación existente entre las personas y las actividades. En una administradora de consorcios hay una persona que organiza el trabajo de los empleados, determinando prioridades.

Confiere a una persona la toma de decisiones. Cuando un gerente brinda la confianza a un empleado para que resuelva según su criterio un conflicto, está ejerciendo la función de organización.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un *entorno favorable* para que el desempeño de las personas que trabajan en la organización permita lograr los objetivos y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Estructura organizacional

Como se indicó previamente, la función organización supone crear la estructura de la organización. La meta para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

Por lo tanto, debemos definir a la estructura organizacional:

Robbins y Coulter la definen como

"la distribución formal de los puestos dentro de una organización" (2010, pág. 185).

Para Stoner, Freeman & Gilbert (2005)

"la estructura organizacional es el marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización" (pág. 345).

Por su parte Jones y George definen a la estructura de la organización como

"el sistema formal de tareas, de puestos y de relaciones que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas de la organización" (2010, pág. 345).

Concepto

La **estructura organizacional**, implica una distribución formal de los puestos de trabajo, que conlleva la determinación de aquellas tareas y responsabilidades que asumirá cada persona para el cumplimiento de las metas.

La estructura de la organización implica una distribución formal de los puestos de trabajo, que conlleva la determinación de aquellas tareas y responsabilidades que asumirá cada persona para el cumplimiento de las metas.

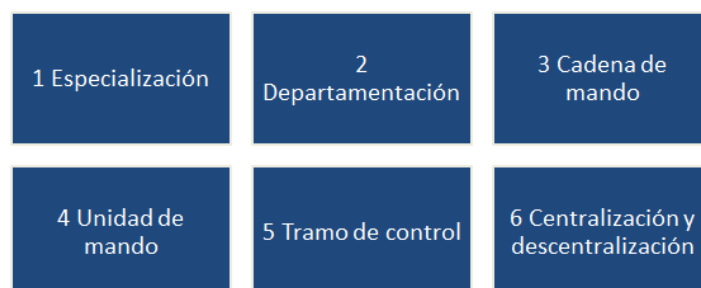
Cuando los gerentes toman decisiones de ordenamiento sobre los trabajos y sus puestos, que crean o modifican, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre cinco elementos claves:

- especialización del trabajo,
- departamentalización,
- cadena de mando,
- tramo de control,
- centralización y descentralización.

Factores que afectan la estructura organizacional

Los factores que afectan a la función *organización* están expuestos en el gráfico que está a continuación.

Esquema 10-5: Factores que condicionan la estructura organizacional



A tener en cuenta

Los factores que afectan la estructura son la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización y descentralización de la autoridad

Concepto

La **especialización** es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.

1 Especialización del trabajo

Uno de los principales pilares de la organización, es la división del trabajo, que está unido a la especialización. La división del trabajo representa la fragmentación de éste, en las partes

que lo componen. Estas pueden asignarse a trabajadores individuales, quienes se especializan en dichas tareas y, por lo tanto, una sola persona no realiza el trabajo completo.

La división del trabajo tiene como objetivo el **incremento de la productividad**, ya que la especialización reduce los tiempos de elaboración gracias al aprendizaje. Por otra parte, es difícil que una persona pueda ejecutar al mismo tiempo la totalidad de las tareas necesarias de una operación compleja.

Las formas de división del trabajo han sido favorecidas por la **mecanización** y por el advenimiento de la **línea de ensamble** (introducida por Henry Ford), así como por la **administración científica** (Frederick Taylor), la capacitación y el estudio del trabajo.

La especialización del trabajo puede ser entendida como el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.

Principio de la especialización

Cuanto más se mide el trabajo, asociando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Para lograr una especialización eficiente, debe tenerse en cuenta un conocimiento general del ámbito en que dicha especialización se desenvuelve. La especialización tiene como límites la naturaleza humana del trabajo; cuando estos límites no son conocidos se llega a una *superespecialización*, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciendo a éste a una mera máquina o parte mecánica del sistema.

Existen dos formas de ver la especialización: de acuerdo a la tarea y desde el punto de vista de la persona.

- Especialización de la tarea. Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo. Por ejemplo, cajero de un supermercado o telefonista en una fábrica.
- Especialización de la persona. Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, etc.).

Tal como fue expresada, la desventaja de la especialización en la tarea es que el trabajo se vuelve aburrido y monótono. Algunos piensan que deshumaniza el trabajo, y aísla al trabajador. La exagerada especialización puede perjudicar la productividad al provocar descuidos, ausentismo y aun sabotajes.

Pasos para la división del trabajo

1. **Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas.** Las organizaciones se crean porque el trabajo que debe realizarse no puede hacerlo una persona; de ahí que el

¿Cómo se realiza la división del trabajo?

trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros. Por ejemplo, jefe de compras, administrador de compras o auxiliar de compras.

2. **Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.** Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos. Todas las finalidades se logran en forma diferente; por consiguiente, para que se logren las metas de la organización, las tareas deben ser establecidas primero. El jefe de compras, negocia con los proveedores, realizar la orden de compra, estipula el precio de los artículos, realizar evaluación del stock en el centro de distribución y realiza un informe mensual con las acceder comerciales acordadas con los proveedores.

2 Departamentalización

A medida que una organización crece y contrata a más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí. A esta agrupación del trabajo suele llamarse **departamentalización**.

Concepto

La departamentalización es el agrupamiento de las actividades entre sí tomando un criterio.

La departamentalización

“es el agrupamiento de actividades según el criterio de que están relacionadas lógicamente entre sí”. (Koontz y Weihrich, pág. 229).

Para Robbins & Coulter (2010),

“la departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos” (pág. 185).

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor eficiencia posible, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Tipos de departamentalización

Existen diferentes formas de departamentalización. La elección de la forma apropiada depende de la organización y del diseño de la estrategia.

Esquema 10-6: Tipo de departamentalización

Departamentalización funcional.	Departamentalización por producto.	Departamentalización geográfica
Departamentalización por cliente	Departamentalización por tiempo	Departamentalización por proceso.

a. Departamentalización Funcional

La departamentalización funcional agrupa las tareas a partir de las actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. La dinámica de cada organización conduce a que las actividades varíen de una empresa a otra, mostrando diferentes tipos de

departamentalización funcional. En una empresa dedicada a la distribución de productos para un fabricante, se puede realizar una departamentalización en relación a tres grandes actividades:

- **Ventas y atención al cliente.** Forman parte de este departamento las personas dedicadas a la realización de operaciones, visitas para evaluar la satisfacción, presentación de nuevos productos, etc.
- **Administración.** Incluye al personal dedicado a la realización de actividades contables, tesorería, pago a proveedores, etc.
- **Logística.** Comprende a las personas dedicadas a la distribución de la mercadería a los clientes.
- **Recursos humanos.** Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.

Las personas que cumplen actividades similares –independientemente del nivel jerárquico que tengan en la organización– están agrupadas en dicho departamento. En nuestro caso, el departamento de ventas y atención al cliente integra al coordinador de dicho grupo, los vendedores con mayor experiencia y a los vendedores que están iniciando la actividad.

Esto podría ejemplificarse gráficamente:



- Las funciones se dividen conforme a la especialización.
- Los cargos se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción.

Ventajas

- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, se brinden mutuamente apoyo.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización: con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; se podrán añadir nuevos productos y territorios y, a su vez, ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida.

Desventajas

- Las personas se preocupan más por el trabajo de su departamento que por el desempeño integral de la organización.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando la coordinación que fluye de una función a otra.

A tener en cuenta

Mediante la departamentalización por producto, el criterio de agrupación se basa en lo que la organización produce, ya sean bienes o servicio.

b. Departamentalización por Producto

Mediante la departamentalización por producto, el criterio de agrupación se basa en lo que la organización produce o comercializa, ya sean bienes o servicios. Este tipo de departamentalización es utilizado cuando en una organización existen productos de alta especialización o diversas familias de productos con gran cantidad de surtido. En una tienda de departamentos existen vendedores especializados en la venta de ropa formal para caballeros y otros que venden ropa informal para el mismo segmento de mercado. En la estrategia comercial del negocio este tipo de departamentalización tiene una razón fundamental que se basa en la complementariedad de productos para alcanzar las denominadas ventas cruzadas.

La definición del tipo de departamentalización puede darse en una empresa que se encarga de la fabricación de productos u otra que se dedica a su comercialización.

Es común la utilización de este tipo de departamentalización para la división del cuerpo de vendedores en ciertos comercios. Algunas casas de venta de los denominados "electrodomésticos" dividen su fuerza de venta según el tipo de producto. Esto permite el mayor conocimiento del producto. En una inmobiliaria podría agrupar a los empleados en función de la comercialización de departamentos, casas, depósitos o campos.



Ventajas

- Centra la atención en el producto que se fabrica o se vende.
- Permite aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Sirve para alcanzar el conocimiento experto de un grupo de personas sobre un producto.
- Permite el análisis de las familias de productos y su estrategia de crecimiento.

Desventajas

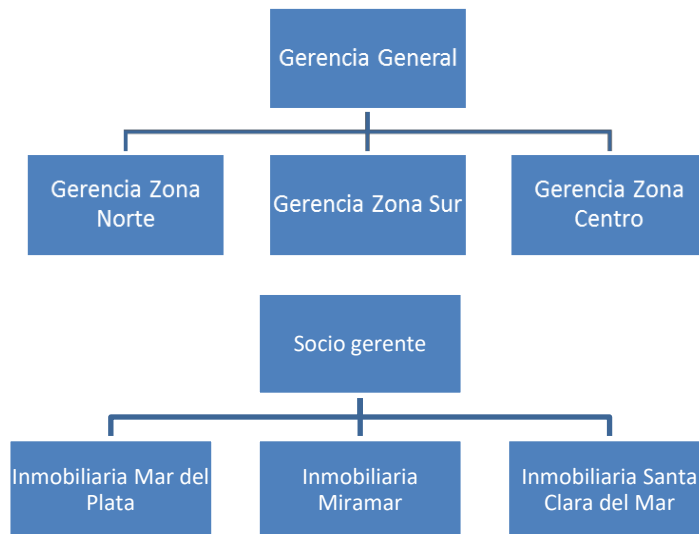
- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

c. Departamentalización Geográfica

Este tipo de departamentalización puede darse en algunas compañías, en las que sus operaciones se adaptan a grandes zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura. Se presenta esto en las cadenas de hoteles, compañías telefónicas, empresas de alcance masivo, que están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. Por ejemplo, una empresa que fabrica productos alimenticios ha dividido su espacio comercial para la venta de su mercadería en tres zonas. Cada una de las zonas es atendida por un cuerpo de vendedores.

A tener en cuenta

Mediante la departamentalización geográfica se adaptan a grandes organizaciones, basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura.



En esta empresa se da un eje central de control; sin embargo, la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Ventajas

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- El conocimiento de la región y el conjunto de contactos representa para la empresa un capital de mucha importancia.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Desventajas

- Dificultad para la integración entre las diferentes zonas geográficas.
- No permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes puedan compartir experiencias.

d. Departamentalización por Clientes

El target de clientes que una organización puede también ser utilizado para realizar la departamentalización. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los

A tener en cuenta

La departamentalización por clientes supone que los clientes tienen problemas y necesidades comunes, y que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno de ellos.

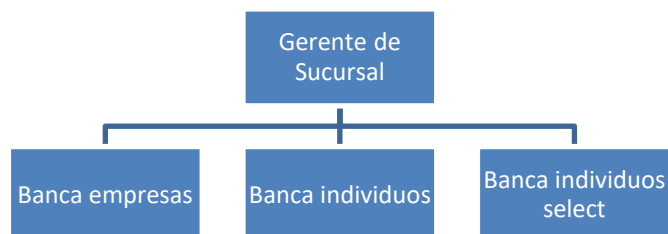
clientes tienen problemas y necesidades comunes, y que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno de ellos.

Utilizando al marketing como filosofía de gestión de negocios, reconocemos que la clave de las empresas radica en reconocer las necesidades de los clientes. Los clientes no son iguales; cada uno requiere una atención especial y no todos los clientes representan económicamente lo mismo para la organización. Este tipo de reconocimiento lleva a que algunas empresas, decidan diseñar una estructura de la organización basada en una departamentalización por clientes.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupando al personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.



En un banco, esta puede ser el tipo de departamentalización por cliente.



Ventajas

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor, que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor, respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por la comunicación, en virtud de que las mismas pueden diseminarse en relación a cada tipo de cliente

Desventajas

- Tienen dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especiales.

- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y, por el contrario, se incrementan los muy pequeños negocios. Esto requiere más vendedores, pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

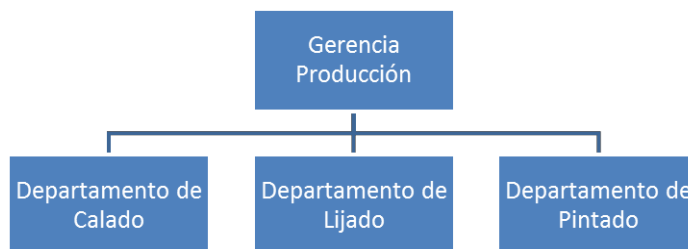
e. Departamentalización por Proceso

Otra forma de realizar una departamentalización consiste en agrupar a las actividades según los procesos que se realizan en la organización. Es común realizar una departamentalización sobre la gerencia de producción que tiene procesos claramente determinados.

Este tipo de agrupamiento reportará eficiencia y ahorro de tiempo. Para entender cómo se realizaría una departamentalización por procesos, debemos pensar en las distintas etapas que se desarrollan en un sistema de producción, que va desde el almacenamiento hasta el depósito de productos terminados. En una fábrica, por ejemplo, que se dedica a la producción de juguetes de madera, uno de procesos que realizan consiste en el calado de la madera; otro proceso que se repite en diferentes etapas es el lijado; el pintado también constituye un proceso clave y de mucha significación.

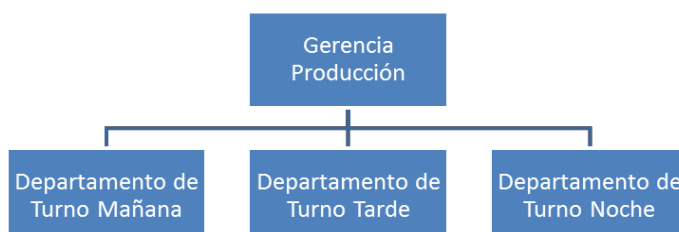
Cuando los procesos de producción se reiteran y éstos constituyen un factor de diferenciación, que le permite a la organización desarrollar la estrategia comercial, suele realizarse una departamentalización por proceso.

En la figura puede identificarse la departamentalización por procesos para una empresa que se dedica a la fabricación de juguetes de madera.



f. Departamentalización por Tiempo

La departamentalización por tiempo es utilizada en empresas productoras de bienes o servicios que trabajan sin interrupción los tres turnos. En un hotel puede utilizarse una departamentalización del personal, independientemente de su actividad, por el momento que presta el servicio. Estos pueden ser: mañana, tarde y noche.



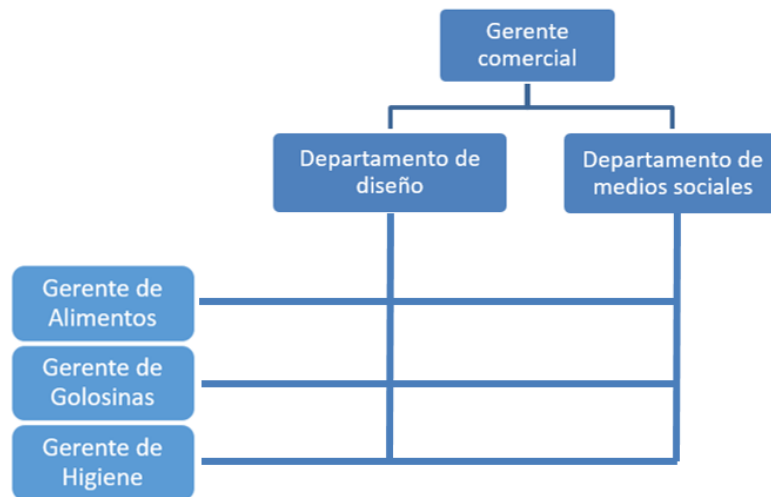
g. Departamentalización Matricial

A tener en cuenta

La **departamentalización matricial** combina algunas características de los diseños de organización funcional y por proyectos o productos.

Una organización matricial combina algunas características de los diseños de organización funcional y por proyectos o productos, para mejorar la capacidad de procesamiento de información de gerentes y empleados.

Los gerentes funcionales y los gerentes de proyecto o productos reportan a un gerente matricial. La labor de éste consiste en coordinar las actividades de los gerentes funcionales y de producto, quien consolida e integra sus actividades.



No existe una receta sobre el tipo de departamentalización ideal para una empresa. La organización debe seleccionar el tipo de departamentalización que se adecue mejor a su estrategia comercial y al logro de los objetivos establecidos.

3 Cadena de mando

La cadena de mando puede ser entendida, como la línea de autoridad desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores. Es decir, establece la jerarquía de una organización.

Robbins y Coulter (2010) la define como

“la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién” (pág. 187).

Concepto

La **cadena de mando** es la línea de autoridad desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores

A tener en cuenta

Saltearse la cadena de mando es una falta grave ya que puede socavar la autoridad de una persona.

Esto permite clarificar a quién debo dirigirme si tengo una duda o problema, y ante quién soy responsable.

Pero para analizar la cadena de mando es necesario definir tres términos que están asociados, y que hemos nombrado:

- Autoridad.

- Responsabilidad.
- Unidad de mando.

Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto, para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Es decir, es el derecho de un puesto y, obviamente, de la persona que lo ocupa, para tomar decisiones con discrecionalidad, para cumplir con sus responsabilidades. Se trata de un tipo de poder organizacional. La diferencia con el **poder** en términos amplios, reside en que este último es una fuerza que permite que las actividades se realicen y de la manera deseada.

Responsabilidad es la obligación o expectativa de desempeño de cualquier tarea asignada.

Autoridad

Para Simon citado por Duncan (1999) la autoridad es el

“poder de tomar una decisión que orientan los actos de otros” (p.184).

Duncan continúa exponiendo la perspectiva de Simon al ampliar la perspectiva de la autoridad

“el subordinado deja en suspenso su propio criterio para elegir las opciones de conducta y usa el orden superior como la única base de elección (1999, p.185)

Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados. Para la realización de aquellas acciones, quien las dicta, las considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Koontz y Weihrich (2008) define a la autoridad como “el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones” (pág. 250).

En este contexto, la autoridad está directamente vinculada con la toma de decisiones, es decir, tiene autoridad quien toma de decisiones. Quien no toma de decisiones por sí mismo, no tiene autoridad.

Para Robbins y Coulter (2010) “la autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga” (pág. 187).

Por otra parte, según Duncan “...la autoridad está constituida por los derechos que alguien tiene en virtud de la posición que ocupa en una organización” (1999, p.171).

Desde esta perspectiva, la decisión, se relaciona directamente con la posición que ocupa en una organización.

Concepto

La responsabilidad es la obligación o expectativa de desempeño de cualquier tarea asignada



Escanea el código y
mirá el video sobre
Autoridad

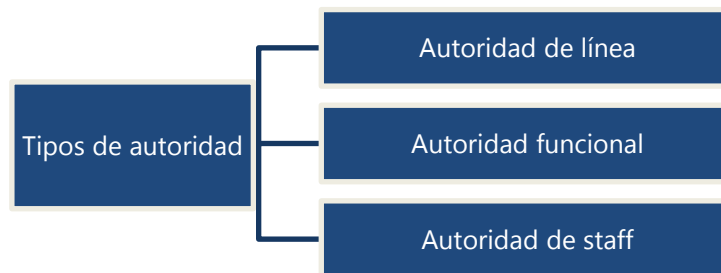
Concepto

La autoridad es la potestad que tiene un cargo para ejercer la discrecionalidad en la toma de decisiones.

Tipo de autoridad

Dentro de la organización existen diferentes tipos de autoridad. El siguiente cuadro muestra los tipos de autoridad:

Esquema 10-7 Tipos de autoridad



A tener en cuenta

La **autoridad de línea** es la relación directa que tiene una persona con aquellos a quien tiene a cargo..

Autoridad de línea: es la relación, en la que un superior ejerce autoridad sobre un subordinado. Este tipo de autoridad está representada por la cadena de mando dentro de la estructura organizacional. Cuando un encargado de un punto de venta dirige las actividades de un cajero está ejerciendo autoridad de línea, o cuando en una inmobiliaria el dueño interactúa con el vendedor.

Concepto

La **autoridad funcional** es el derecho que otorga a un individuo para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que realizan miembros de otras gerencias.

Autoridad funcional: es el derecho que otorga a un individuo, gerencia, departamento, división u otra unidad, para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que realizan miembros de otras gerencias, departamentos, divisiones, etc. En este caso, parte de la autoridad de línea es delegada a otra persona de otro departamento, con mayor conocimiento técnico para su mejor interpretación, asesoramiento o implementación.

- Razones para el ejercicio de la autoridad funcional:
- Falta de conocimientos técnicos.
- Desviación en la interpretación de políticas.

Por ejemplo, el departamento contabilidad asiste a los puntos de venta en temas vinculados a la documentación, que debe exhibir un punto de venta de cara a una inspección.

Autoridad de staff: nace de los conocimientos especializados de quien cumple la función de asesoramiento y se ejerce sobre los gerentes de línea. Por ejemplo, el asesor externo en impuestos de la empresa, puede dar instrucciones a un punto de venta sobre el procedimiento a realizar ante una inspección de un organismo público.

Para el ejercicio de autoridad eficiente debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

“En relación a la autoridad, Barnard elaboró la teoría de la aceptación, según el autor, la autoridad se acepta cuando las ordenes se consideran legales, legítimas y necesarias” (Ducan, 1999, p.183).

A partir de esta concepción, cumple un rol preponderante la comunicación entre las personas.

4 Unidad de mando

El principio de unidad de mando afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

Robbins y Coulter (2010) define a la unidad de mando indicando que

“establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente” (pág. 187).

Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: *“Nadie puede servir a dos señores”*. Reyes Ponce (2007) cita:

“Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico” (pág. 283).

La especialización, para obtener mayor eficiencia, establece la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

Principio de la unidad de mando: para cada función debe existir un solo jefe.

Concepto

La unidad de mando es el principio por el cual, una persona responde a un solo jefe.

5 Tramo de control

Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que puede supervisar efectivamente una persona. Un tramo de control amplio, se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

Concepto

El tramo de control se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente.

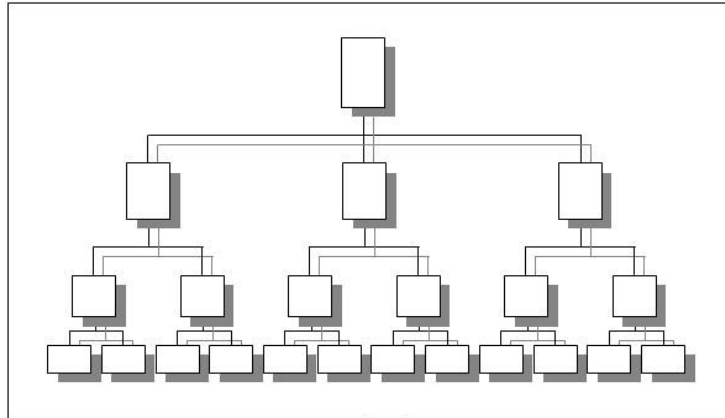
Tramo estrecho de control

El tramo estrecho de control implica que el nivel superior tiene a su cargo pocas personas a supervisar. Esto genera mayor cantidad de niveles para el desempeño de todas las actividades. A través de la estructura en forma de pirámide podemos visualizar el tramo de control.

A tener en cuenta

El tramo de control estrecho determina que una persona tiene a su cargo pocas personas a supervisar.

Esquema 10-8 Tramo de control estrecho



Ventajas

- ✓ Estrecha supervisión: al tener pocos subordinados, el jefe realiza una supervisión periódica y estricta sobre las actividades desarrolladas.
- ✓ Estricto control: esta supervisión estricta produce evaluación y corrección de desvíos con mayor asiduidad.
- ✓ Rápida comunicación entre subordinados y superiores. La presencia permite que exista mayor grado de comunicación entre supervisor y jefe. Generalmente los espacios de la oficina están situados en forma contigua. Esto permite comunicación de todos los medios no únicamente auditiva.

Desventajas

- ✓ Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- ✓ Muchos niveles administrativos. El estricto control supone mayor cantidad de niveles en la organización para poder desarrollar todas las actividades planeadas.
- ✓ Altos costos a causa de numerosos niveles. La mayor cantidad de niveles supone un costo operativo mayor por la masa salarial y gastos generales de administración.
- ✓ Excesiva distancia entre el nivel más alto y el más bajo. La mayor cantidad de intermediarios aleja los niveles superiores de los niveles más bajos.

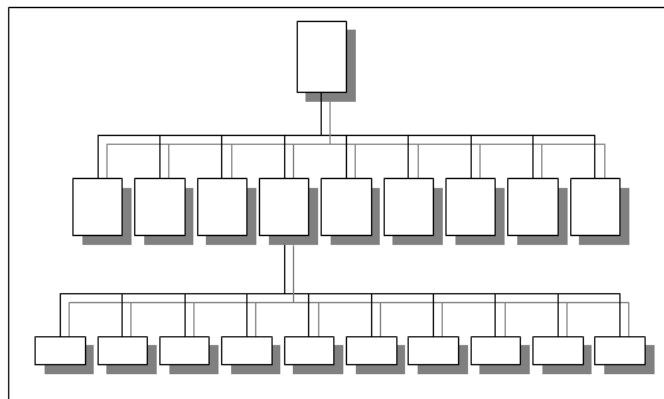
A tener en cuenta

El tramo de control amplio determina que un supervisor tiene gran cantidad de personas a controlar.

Tramo amplio de control

A diferencia del tramo de control estrecho, el tramo de control amplio determina que un supervisor tiene gran cantidad de personas a controlar. La pirámide en este caso supone que el superior tiene como subordinados inmediatos a nueve personas.

Esquema 10-9 Tramo de control amplio



Ventajas

- ✓ Los superiores se ven obligados a delegar. Cuando un jefe tiene gran cantidad de subordinadas a controlar, no le queda tiempo para ocuparse de ciertas actividades. Esto lleva a que tenga que delegar autoridad.
- ✓ Se deben establecer políticas claras. La delegación lleva a que la organización deba establecer guías de pensamiento claras para el ejercicio de la función.
- ✓ Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados. El protagonismo que toman los subordinados en este modelo trae aparejado que la organización tenga que poner énfasis en la selección y capacitación del personal.

Desventajas

- ✓ Tendencia de los superiores cargados de trabajo a convertirse en cuellos de botellas en las decisiones. Si los superiores no realizan una buena delegación de autoridad se producen cuellos de botellas que producen una organización ineficiente.
- ✓ Riesgo de pérdida de control para el superior. La cantidad de subordinados existentes genera que los superiores no tengan la posibilidad de realizar todas las actividades de control.
- ✓ Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Centralización y descentralización

Delegación de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega cuando un superior otorga discrecionalidad en la toma de decisiones a un subordinado. Esto se produce porque no todas las actividades pueden ser realizadas en una organización por una sola persona.

En resumen, la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Cabe aclarar que cuando una persona delega la autoridad a otra, transfiere la tarea de decisión, pero no la responsabilidad total por la tarea realizada.

Concepto

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado

¿Cómo se delega la autoridad?

Proceso de delegación

El proceso para realizar una delegación eficaz supone las siguientes actividades:

Esquema 10-10 Proceso de delegación de la autoridad



1. **Determinar los resultados esperados del proceso.** Una vez que se ha tomado la decisión de realizar la delegación, la empresa debe establecer cuáles son los resultados que espera obtener de dicho proceso.
2. **Asignar tareas al puesto.** La definición de las tareas que se asignan al puesto constituye la segunda parte del proceso de delegación.
3. **Concesión de autoridad.** La tercera etapa del proceso de delegación hace referencia a la concesión de la autoridad para el cumplimiento de dichas tareas. La organización debe hacerlo manifiesto a través de algunos medios. Existen muchas formas de revestir de autoridad a una persona (convalidar ante un grupo de personas su autoridad). El medio que se utiliza tradicionalmente es la presentación de la persona a su grupo de trabajo por un superior.
4. **Asignación de autoridad.** Responsabilidad de la persona que ocupa el puesto en relación al cumplimiento de su tarea.

¿Cuáles son las ventajas de la delegación?

Ventajas

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan. Es mucho más productivo que un gerente se dedique a buscar nuevos negocios o a repensar la empresa, que en tareas rutinarias de bajo valor agregado.
- A través de ella, la responsabilidad se comparte haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos. La participación en la toma de decisiones, representa una forma de motivación del personal, que lleva a que las personas se involucren en la organización.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes. Al ser uno de los requisitos de la delegación, se capacita constantemente a las personas en la toma de decisiones, inculcándole las diferentes políticas existentes.

¿Qué requisitos deben darse para una delegación eficaz?

Requisitos para delegar

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
- Especificar claramente metas y objetivos de la función delegada. Cuando no se han determinado claramente los objetivos, la persona que cumple la función no conoce qué se espera de su función.

- Capacitar al personal a quien se va a delegar. Este representa uno de los requisitos más importante a tener en cuenta para el proceso de delegación. La capacitación constituye la base de la toma de decisiones. Una persona que no esté preparada, a través del conocimiento de las políticas, herramientas, difícilmente pueda tomar decisiones con claridad y rapidez, necesaria en una empresa. Supongamos que en un proceso de negociación la persona tiene que decidir la reducción del porcentaje de utilidad sobre la venta para que la transacción se realice. Si esta persona no está preparada y no conoce los objetivos que debe lograr dudará sobre cuál es el camino que debe tomar.
- Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- Convenir sobre las áreas de no delegación. Es frecuente que sobre ciertas áreas no exista delegación. En toda organización hay actividades muy sensibles en las que la delegación de tareas puede llegar a ocasionar mayores costos que los beneficios propios de dicha delegación.
- El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
- Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que estas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

Una organización estará descentralizada en la medida en que exista delegación de autoridad hacia los gerentes de niveles inferiores. Es decir, es el grado en que los niveles inferiores toman decisiones.

Para Koontz y Weihrich (2008)

“la descentralización, es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada” (pág. 255).

Para Robbins y Coulter (2010)

“la descentralización es el grado en que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o, de hecho, toman decisiones” (pág. 189).

Para Robbins y Coulter (2010)

“la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización” (pág. 188).

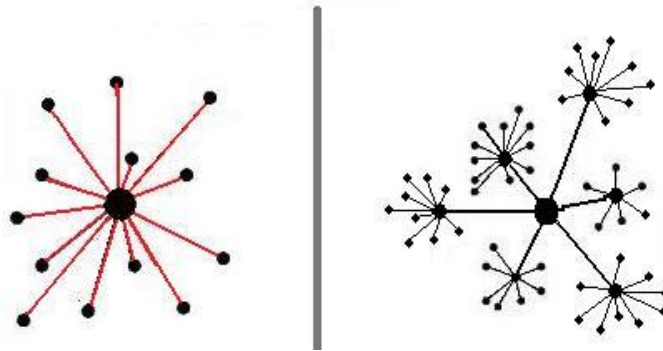
Sin embargo, en una organización no existe una descentralización absoluta ya que, en dicho caso, los gerentes no tendrían actividades para realizar.

Concepto

La descentralización es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

Concepto

La centralización es la tendencia a concentrar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.



La centralización, en cambio, es el principio opuesto, y consiste en la concentración de autoridad en un nivel jerárquico determinado. Es decir, las personas restringen la delegación de la toma de decisiones. En muchas personas, la centralización de la autoridad está dada por la personalidad del líder, que no confía en nadie, que tiene miedos y en gran parte por el desconocimiento sobre las potencialidades de su grupo de trabajo. Puede ser entendida como el grado de concentración de la toma de decisiones en un solo cargo de la organización.

Es indispensable un equilibrio entre ambos principios. Toda institución debe tener una suprema autoridad coordinadora; al mismo tiempo, las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel de la unidad que llevará acabo la acción.

Es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa. La administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los líderes controlen, aunque sea parcialmente, los resultados finales.

El problema real se presenta en el **grado** en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente, se trata de una tendencia más o menos orientada hacia uno de estos dos extremos:

- ✓ La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.
- ✓ La administración descentralizada delega la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Aspectos a tener en cuenta para la descentralización y centralización de autoridad.

- **El tamaño de la empresa.** En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es posible, y aun conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables. Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables; por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.
- **La capacidad y experiencia del personal.** Cuando una empresa tiene personal capacitado para el cumplimiento de las tareas y tiene arraigadas las políticas de la organización existe mayor probabilidad que tener una más eficiente descentralización de la autoridad. En cambio, cuando el personal no tiene las competencias necesarias y el conocimiento sobre la organización, es mayor la probabilidad de una delegación deficiente.
- **La cantidad de controles que puedan establecerse.** Si bien una empresa puede realizar una descentralización de las tareas, en algunos casos ésta puede perder el control. Cuando una empresa ha diseñado sistemas de control, con indicadores que alertan sobre posibles desvíos de las metas establecidas, existe mayor posibilidad de realizar una delegación que permite alcanzar los objetivos de la empresa.

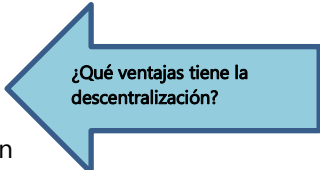
Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de la eficiencia porque:

- Las personas están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- Se aumenta la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- Permite la formación de personal más motivado y más consciente de sus resultados esperados.

Desventajas de la descentralización

- ✓ Falta de uniformidad en las decisiones. Al depender de la aplicación de criterios, si éstos no están bien arraigados, puede producirse una falta de uniformidad en las decisiones.
- ✓ Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría.



¿Qué ventajas tiene la descentralización?

Organigramas

Una de las herramientas utilizadas para realizar el diseño de la estructura organizacional es el **organigrama**.

Para Robbins y Coulter (2010) "los organigramas son representaciones visuales de la estructura de una organización" (pág. 185).

Esta definición no aclara la importancia de que la estructura que se presenta en forma visual, es la formal. En cambio, Saroka y Ferrari Etchetto (1971) proponen una definición más amplia del organigrama entendiendo que

"constituyen representaciones gráficas simplificadas de la estructura formal de una organización. El organigrama muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella" (pág. 5).

Se presenta un organigrama donde pueden visualizarse los puntos que se mencionaron previamente:

Esquema 10-11 Tipo de organigrama



Los organigramas son útiles instrumentos de organización y tienen por finalidad demostrar:

- ✓ La división de funciones existentes en una organización.
- ✓ La cantidad y los diferentes niveles jerárquicos.
- ✓ Demostrar quién depende de quién.
- ✓ El tipo de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Los diferentes canales formales de comunicación

En síntesis, las relaciones que existen entre los puestos de la organización, en cada departamento o sección de la misma. Indica a los administradores y al personal nuevo, el lugar que ocupa en la estructura.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización y evaluación de cargos, entre otros.

Funciones del organigrama

- ✓ Sirve de asistencia y orientación de todas las áreas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- ✓ Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- ✓ Es también utilizada como instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y, en general, como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.
- ✓ Es una herramienta utilizada para descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, así como comunicar la estructura organizativa.

Puntos débiles del organigrama

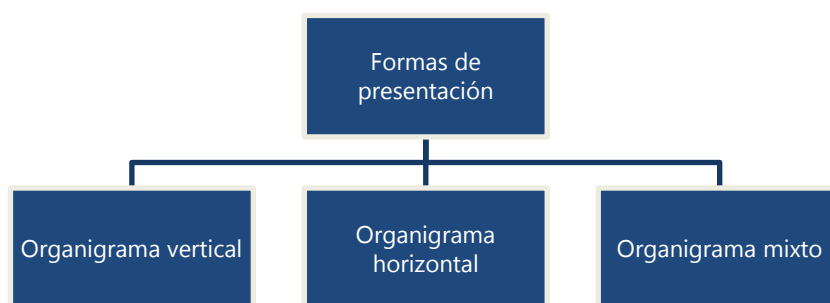
- ✓ Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad, dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- ✓ No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar grados de autoridad.
- ✓ Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status

¿Cuáles son los puntos débiles del organigrama?

Formas de presentación

La representación gráfica de la organización puede realizarse a través de tres formas distintas: vertical, horizontal o mixta.

Esquema 10-12 Tipos de organigrama



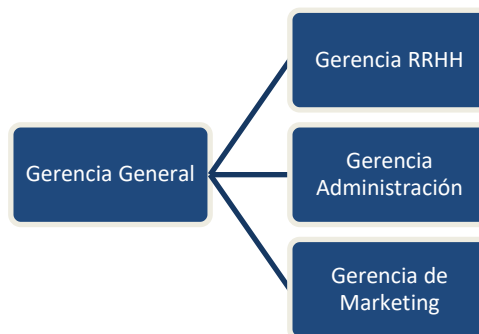
Organigrama vertical

En este caso, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Son las gráficas más usadas y fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El puesto con el mayor nivel se ubica en el nivel superior, y luego de manera descendente. El inconveniente que presenta es que los puestos inferiores son muy difíciles de indicar cuando la cantidad es significativa.



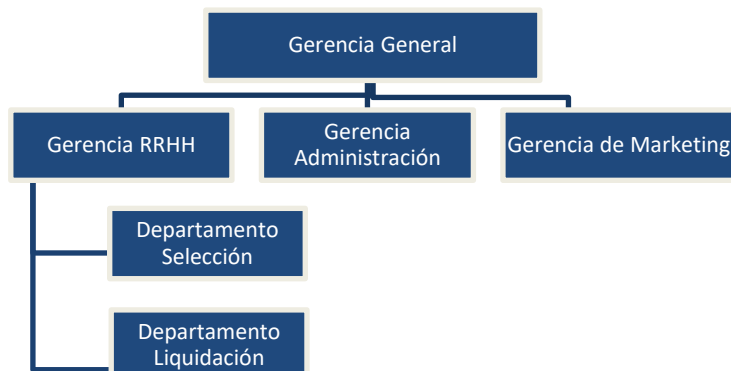
Organigrama horizontal

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda; los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal con la que acostumbramos a leer.



Organigrama mixto

Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal. Su utilización es por razones de espacio.



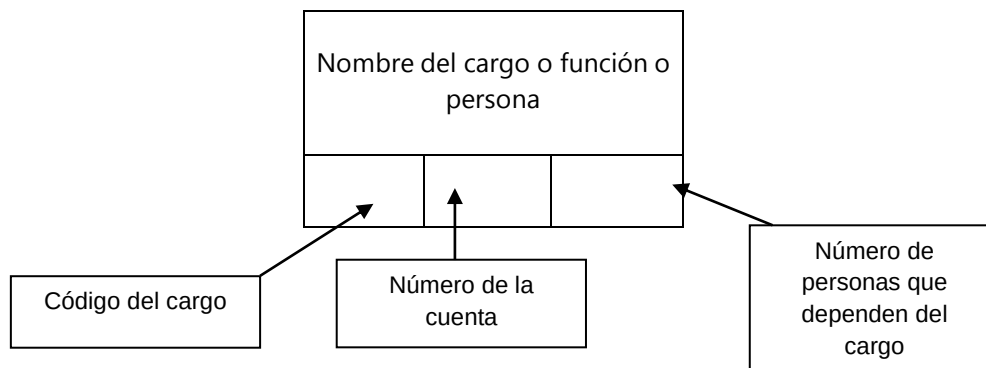
Organigrama circular

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos. Cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.



Codificación

La codificación permite ubicar el puesto dentro de la jerarquía. En el siguiente gráfico podemos observar la forma de codificar un puesto.



Símbolos y referencias utilizadas

- ✓ Líneas llenas sin interrupciones son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- ✓ Las líneas llenas verticales indican "autoridad sobre". Las horizontales señalan especialización y correlación.
- ✓ Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro, indica *mando*.
- ✓ Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica, indica *relación de apoyo*.
- ✓ Líneas de puntos o discontinuas son aquellas que indican *relación de coordinación y relaciones funcionales*.
- ✓ Figura geométrica con un recuadro indica *condición especial o autónoma*.
- ✓ Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
- ✓ Las líneas con zigzagues al final y una flecha indican *continuación de la estructura*.

- ✓ Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior indican un *comité* en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

Requisitos para graficar un organigrama:

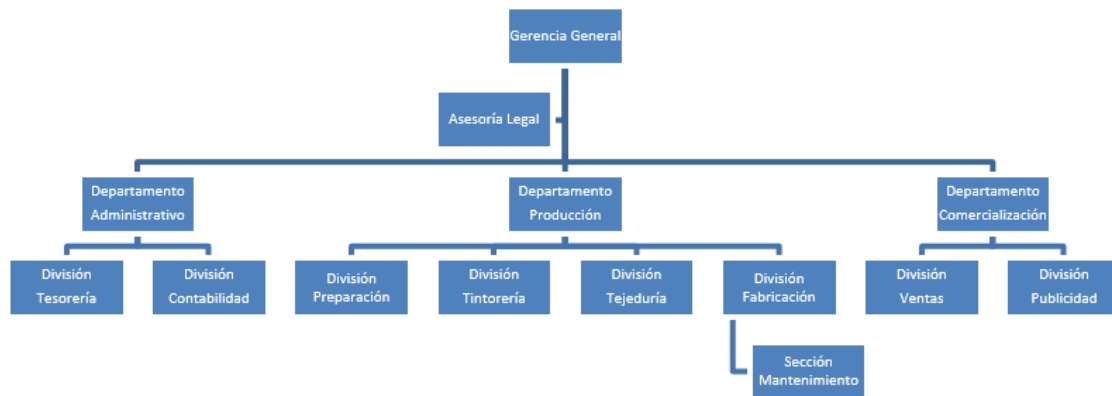
- ✓ Se recomienda que todos los entegramas sean del mismo tamaño.
- ✓ Ubicación de la Gerencia General en el centro del organigrama.
- ✓ Los entegramas del mismo nivel jerárquico se grafican a la misma altura.
- ✓ No puede haber entegramas aislados
- ✓ Líneas a 90°, partiendo del punto medio del lado inferior del rectángulo de mayor nivel y arribando al punto medio del rectángulo de menor nivel.
- ✓ Las líneas de dependencia jerárquica no deberán entrecruzarse.
- ✓ Las líneas de dependencia jerárquica se grafican con líneas llenas.
- ✓ Líneas de autoridad funcional son punteadas y oblicuas, partiendo del punto medio del lado inferior del rectángulo de mayor nivel y arribando al punto medio del rectángulo de menor nivel.
- ✓ Líneas de las asesorías externas será punteada.
- ✓ Distribución de los rectángulos según relación de autoridad, es decir, comenzando por: Gerencia General, Gerencias, Departamentos, Divisiones y Secciones. Se recomienda no mezclar las distintas formas de graficar un organigrama por nivel de autoridad.
- ✓ Distancia similar entre los rectángulos.
- ✓ Equilibrio y simetría en la representación.⁷

Gráfica de un organigrama

Confeccionar el organigrama de la empresa “La Industrial”, dedicada a la fabricación de tejidos que mantiene al día de la fecha un modelo orgánico conformado por las siguientes unidades:

Departamento Administrativo.	División Contabilidad.
División Tejeduría.	División Ventas.
División Tintorería.	División Fabricación.
Departamento Comercialización.	Departamento Producción.
División Preparación.	Asesoría legal.
División Tesorería.	División Publicidad.
Sección Mantenimiento.	Gerencia General.

⁷ En el caso propuesto nótese como la Gerencia de Producción se ubicó al centro del organigrama, ya que es la que tenía más divisiones dependientes.



Resumen del capítulo

Puntos clave

La organización representa una función de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una organización para la puesta en marcha de la estrategia que le permita a la empresa alcanzar los objetivos.

Organización *formal*. Constituye la organización formalmente oficializada. La organización *informal* se construye a partir de las interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

La estructura de la organización implica una distribución formal de los puestos de trabajo, que conlleva a la determinación de qué tareas y responsabilidades asumirá cada persona para el cumplimiento de las metas.

Factores que afectan: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control y centralización y descentralización.

La departamentalización es el agrupamiento de actividades según el criterio de que están relacionadas lógicamente entre sí.

La descentralización es la tendencia a distribuir autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada.

Los organigramas constituyen representaciones gráficas simplificadas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella

Palabras y personas clave

Organización formal e informal. Organigrama.

Departamentalización.

Autoridad, delegación y tramo de control.

Preguntas de reflexión

¿Cómo se vincula el nivel de la estructura organizacional y las políticas salariales?

¿Qué sucede cuando no hay delegación de autoridad?

¿Se puede delegar toda la responsabilidad?

Capítulo 11



Administración del talento

Administración del talento humano

Concepto

Una empresa que se dedica a la comercialización de antigüedades, un hotel o un supermercado, solo por mencionar algunos ejemplos, necesita personas que, a través de su trabajo, ejecuten las actividades planificadas. Para esto es necesario cubrir los distintos puestos en una organización.

Las organizaciones para esto, asignan la responsabilidad de la tarea en una o varias personas. En algunas, esto recae en un área conformada con este propósito, en otras es realizada por una persona que cumple múltiples tareas. Sin embargo, no importa el formato del área, sino que las actividades deben realizarse.

Para Jones & George (2010), la gestión de recursos humanos abarca

“todas las actividades que los gerentes emprenden para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen en alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales” (pág. 423).

Jones propone tres grandes actividades asociadas a la función del talento, en primer lugar la búsqueda de potenciales candidatos para ocupar una vacante, en segundo lugar, diseñar acciones de forma tal, que las personas que trabajan, permanezcan en la organización y finalmente, realizar una evaluación para medir el desempeño de las personas y de la manera en que estas cumplen con los objetivos.

En el caso de Koontz & Weihrich (2008) solo toman en cuenta las dos primeras actividades propuestas por Jones. Para los autores el staffing es

“cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización” (pág. 308).

En el caso de Stoner, Freeman & Gilbert (2005), la gestión del talento humano puede definirse a partir del su proceso, por esto

“es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de una organización” (pág. 412).

La administración del talento humano puede ser definida como la función que tienen por tarea ocupar y mantener ocupado un puesto, dentro de la estructura organizacional, tendientes al cumplimiento de los objetivos.

La gestión del talento humano, sin lugar a dudas, es uno de los elementos más importantes para el crecimiento de la organización, en tal sentido, Jack Welch ex CEO de GE señala



Escanea el código y
mirá el video sobre
Gestión del Talento
Humano

Concepto

La **gestión del talento humano**, comprende todas las actividades que se realizan para atraer y retener personal y para evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos de la

A tener en cuenta

Las **tareas** en la gestión del talento humano están direccionadas a atraer, retener, capacitar y evaluar al personal.

“...para triunfar lo más importante es conseguir al personal adecuado. Ni las estrategias más astutas ni la tecnología más avanzadas pueden ser eficaces si no hay personas capacitadas para ponerlas en práctica” (2007, p.93).

¿Las personas son un recurso o un socio?

Las Personas como recursos y como asociados

La gestión de personal en una organización es una actividad compleja que requiere administrar la diversidad, es decir, personas con características y necesidades diferentes. Podemos realizar un análisis del proceso de gestión del talento humano a partir de centrar el foco en la persona como un recurso o como un asociado.

El siguiente cuadro nos sintetiza las perspectivas de ambas dimensiones.

Personas como recursos	Personas como asociados
Alineación con la organización.	Interdependencia con colegas y equipos.
Empleados aislados en los puestos.	Colaboradores agrupados en equipos.
Horario rígido establecido.	Metas negociadas y compartidas.
Preocupación por las normas y las reglas.	Preocupación por los resultados.
Subordinación al jefe.	Atención y satisfacción del cliente.
Fidelidad a la organización.	Vinculación con la <i>misión</i> y la <i>visión</i> .
Importancia en la especialización.	Participar y compartir.
Ejecutores de tareas.	Importancia de la ética y la responsabilidad.
Importancia en las destrezas manuales.	Importancia del conocimiento.
Mano de obra.	Inteligencia y talento.

Las compañías exitosas han comprendido que los empleados son socios de las organizaciones, no un mero recurso reemplazable por una máquina.

¿Por qué es tan importante gestionar el talento?

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas que trabajan en el área de gestión del talento humano deben cumplir un rol útil para la organización. Dentro de los resultados esperados de su actividad podemos encontrar los siguientes:

Concepto

El **talento** es la inteligencia o capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad.

- ✓ *Ayudar a la organización a cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos.* Como todas las áreas de la organización, la gestión del talento humano debe contribuir, a través de sus actividades a que la organización pueda alcanzar su misión y el cumplimiento de los objetivos planificados.
- ✓ *Fortalecer la cultura organizacional.* La cultura está conformada por el conjunto de valores y creencias que tiene una organización. Los valores enseñan, motivan, muestran el camino a seguir. La gestión del talento debe promover los valores deseados, los que permiten cumplir con los objetivos de la organización.
- ✓ *Proporcionar ventajas competitivas a la organización.* La formación y desarrollo de competencias del personal, permite ofrece mayor valor agregado a los clientes, y por lo tanto, mejorar la ventaja competitiva.

- ✓ *Integrar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Es fundamental que la organización cuenta con personas con aptitudes y actitudes para cumplir en forma eficiente su tarea.
- ✓ *Mejorar el clima laboral de los empleados.* Para aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo, es fundamental el conocimiento del personal, de sus aspiraciones, sus fortalezas y debilidades así como las posibilidades de desarrollo futuro.
- ✓ *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* Debe procurar que las personas tengan un balance entre su vida personal y el trabajo.
- ✓ *Administrar e impulsar el cambio.* Cambiar implica pasar de un estado a otro distinto. Las organización deben cambiar para adaptarse al entorno, en este sentido, las diferentes áreas de la organización deben liderar el cambio. La gestión del talento, es una de ellas.

En síntesis, los objetivos de la gestión del talento humano deben construir la mejor organización y el mejor equipo de trabajo, que permita cumplir con su propósito.

La visión sobre el rol en la gestión de recursos humanos en la organización, ha cambiado en los últimos tiempos. Con anterioridad era una oficina operativa que únicamente realizaba administración de reemplazos, mantenimiento de legajos, sanciones, solicitudes de vacaciones. Actualmente el concepto es mucho más amplio.

Proceso en la gestión de recursos humanos

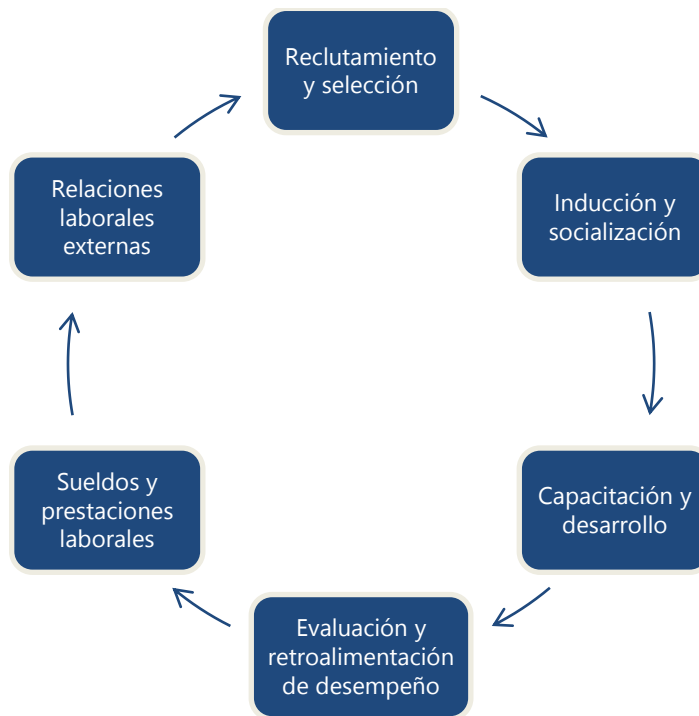
Una de la manera que tenemos para analizar las actividades y tareas que se realizan en el marco de la gestión del talento humano, es a partir del proceso.

Una primera consideración que hay que realizar, es que si bien se presenta como un proceso, las etapas pueden cambiar de orden. Por ejemplo, es posible realizar capacitación del personal antes de la puesta en funciones de una persona, pero también puede realizarse luego de la evaluación de desempeño. Los sueldos y presentaciones son esquemas que varían en función del ciclo de vida de la organización, de su evolución, de los resultados, por lo tanto, asignarse una etapa determinada no sería justo.

El siguiente esquema resume las actividades que desarrolla un área de gestión del talento humano a través de las siguientes etapas:

Esquema 11-1: Proceso de gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia en base a Jones (2010, pág. 424).



Reclutamiento

Concepto

El **reclutamiento** es el proceso que realiza una organización para atraer candidatos para ocupar una vacante..

Antes de la seleccionar al candidato ideal para el puesto, la organización debe buscar potenciales candidatos para cubrir la vacante, esto permite que luego tenga distintas opciones para elegir al mejor.

Para Robbins y Coulter (2010) el reclutamiento consiste en el proceso de

“localizar, identificar y atraer candidatos más capaces” (pág. 211) para el proceso de selección de personal.

Como punto de partida para iniciar el proceso de reclutamiento, la organización debe realizar un análisis y descripción del puesto a cubrir. Este instrumento define el listado de actividades a realizar por el puesto, incluyendo los requisitos necesarios para ejercer dicha función.

¿Qué tipo de reclutamiento tiene una organización?

Fuentes de reclutamiento

Las empresas para cubrir una vacante de un puesto nuevo creado o a cubrir, recurren a diferentes fuentes de búsqueda de potenciales candidatos. El reclutamiento interno pone énfasis en la búsqueda de personal que cumplan las condiciones exigidas, dentro de la propia organización. El reclutamiento externo, en cambio, busca prospectos que se encuentran fuera de la organización, para cubrir dicha vacante.

Esquema 11-2: Tipos de reclutamiento



Escaneá el código y mirá
el video sobre
reclutamiento

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno pone énfasis en la búsqueda de personal que cumplan las condiciones exigidas, dentro de la propia organización. Esto proporciona varias ventajas como el conocimiento de la organización, su misión, políticas y normas, la motivación del personal por las posibilidades de crecimiento interno, el conocimiento de las fortalezas y debilidades del empleado, la inducción más rápida etc. Por otra parte, el reclutamiento interno tiene algunas desventajas como la falta de una mirada “no contaminada” de las realidades del negocio, la falta de fuerza para el cambio, por asumir que “las cosas se hacen así desde siempre”, la formación de conflictos internos entre empleados que antes eran pares y ahora uno tiene autoridad sobre otro y la falta de objetividad de la personas que forma parte de la organización, por las relaciones personales con sus ex-compañeros.

Existen diferentes destinos para el reclutamiento interno.

Promoción interna. En la organización suele existir personal que es tenido en cuenta para cubrir una vacante que permita su ascenso. El reclutamiento puede existir para cubrir una vacante en un puesto superior en el mismo departamento (pasar de vendedor a supervisor) o bien pasar a otro departamento. Uno de los principales beneficios de realizar reclutamiento interno es que la persona ya conoce la cultura organizacional y, cuando el reclutamiento es para ocupar el puesto de su jefe, conoce en gran parte las actividades a realizar.

Movilidad interna. Otro mecanismo para cubrir una vacante es realizar movilidad interna dentro de la organización. Por ejemplo, el cambio de departamento (pasa de administración a ventas), la asignación a otra sucursal, etc.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo comprende la búsqueda de potenciales candidatos fuera de la organización. Es una buena opción cuando la organización debe oxigenar la gestión y realizar una transformación.

Para Peter Drucker

“Una organización necesita incorporar gente nueva, con nuevos puntos de vista, con bastante frecuencia. Si se limita a promocionar a los de adentro, pronto la endogamia la debilitará y por último la volverá estéril” (Strage, 1994, p.139).

¿Qué medios de reclutamiento externo tiene una organización?

Por ende, según esta perspectiva, una organización no puede utilizar solamente el reclutamiento interno, debe nutrirse de ambos.

Dentro de los distintos medios existentes para realizar reclutamiento externo de personal, podemos destacar los siguientes:

Esquema 11-3: Formas de reclutamiento externa



Concepto

Los **cazadores de talentos o head hunters** son personas con las habilidades para hallar, atraer, seleccionar, evaluar a los mejores candidatos.

Concepto

LinkedIn es una red social orientada a las organizaciones, a los negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas, la web pone en contacto con organizaciones y otras personas.

Anuncios. Los medios locales constituyen un canal de comunicación atractivo para atraer potenciales empleados para el proceso de selección de personal. El domingo es utilizado por las empresas para realizar las ofertas de empleo ya que ese día se imprimen la mayor cantidad de ejemplares. Otra forma es a través de cartelería en el exterior a la empresa. En ciertas empresas suele utilizarse cartelería ubicada en la vidriera exterior para aquellos que pasan frente a ella. En las vidrieras los negocios colocan el cartel "Se necesita vendedor". Las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram, Whatsapp, proporcionan un espacio para difundir búsquedas laborales.

Recomendación de otros empleados. También es corriente recurrir a la recomendación de otros empleados. La ventaja de este tipo de reclutamiento es que el candidato, por la cercanía con el empleado, conoce la forma de proceder y las características de la organización.

Empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal. En el mercado existen ciertas organizaciones que se dedican a la búsqueda y selección de personal. Estas organizaciones suelen tener una base de datos de candidatos potenciales. Algunas agencias van más allá y realizan preselección de personal. La mayoría se encuentra enfocada en ciertos perfiles, por ejemplo, orientada a empleados administrativos, otras a vendedores, a ejecutivos etc.

Universidades. Las universidades suelen ser otra alternativa para la búsqueda de postulantes, cuando el puesto requiere ciertos conocimientos técnicos. En una empresa que tiene necesidades de personal que se dediquen a temas contables, recursos humanos, marketing o gestión, las universidades representan una fuente interesante de reclutamiento.

Centros de Formación - Escuelas técnicas. Cuando una organización necesita personal con formación técnica puede recurrir a escuelas o instituciones de formación profesional que cuentan con personas que se están formando en áreas de trabajo específicas: carpinteros, gasistas, electricistas, plomeros, etc.

Cazadores de talentos. Son 'personas o empresas, destinadas a buscar personas con habilidades especiales, no necesariamente lo hacen a partir de una búsqueda, sino que cuentan con un listado de personas para potenciales búsquedas.

Sitios de internet propios. Algunas empresas ofrecen la posibilidad de que aquellas personas que quieran sumarse al equipo de trabajo, puedan cargar su curriculum vitae y actualizarlo en la medida que su perfil vaya modificándose. Esto le proporciona una base de datos importante a la organización. La desventaja que tiene es que si el candidato no actualiza su información puede resultar obsoleta.

Las empresas utilizan en forma corriente varias formas de reclutamiento de personal para cubrir un mismo puesto.

Herramientas del reclutamiento

Para realizar un reclutamiento exitoso, las organizaciones deben establecer el perfil del puesto que desean cubrir; para ello deben, con anterioridad, realizar un análisis y descripción del puesto.

Esquema 11-4: Herramientas de reclutamiento



¿Qué hay que tener en cuenta para hacer un reclutamiento?



Escaneá el código y mirá el video sobre Análisis y descripción del puesto

¿Qué consecuencias tiene una mala definición del análisis y descripción del puesto?

"Un trabajo mal diseñado, en el cual los requisitos no hayan sido lo suficientemente analizados, puede llegar a ser un trabajo imposible, que nadie será capaz de realizar" (Cohen, 2008, p.98)

Descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto, incluye el listado de tareas que deberá desempeñar la persona seleccionada, para ejercer dicha función. La realización de este ejercicio permite definir, luego, el perfil del puesto de trabajo.

Concepto

La descripción del puesto incluye el listado de tareas que deberá realizar una persona en un puesto de trabajo.

Tareas de un recepcionista de un hotel pueden ser:

- ✓ Recibir a los visitantes
- ✓ Responder a las llamadas telefónicas
- ✓ Gestionar el email
- ✓ Realizar reservas.
- ✓ Monitorizar la seguridad
- ✓ Emitir facturas
- ✓ Realizar la cobranza
- ✓ Mantener limpia la recepción

Las tareas de un vendedor:

- ✓ Informar sobre alternativas dispuestas por la empresa
- ✓ Realizar demostraciones del producto
- ✓ Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta
- ✓ Atender los reclamos de los clientes
- ✓ Dar consejos de uso sobre el producto
- ✓ Resolver dudas sobre el servicio
- ✓ Informar de garantías y seguros
- ✓ Realizar la cobranza.

Tareas de un empleado administrativo:

- ✓ Realizar registros contables.
- ✓ Gestionar el archivo en soporte convencional e informático.
- ✓ Controlar las facturas y remitos.
- ✓ Archivar facturas.
- ✓ Consolidar saldos de cuentas corrientes.

Tareas de un tesorero:

- ✓ Recibir el dinero y los cheques de los vendedores.
- ✓ Contar el dinero para verificar que coincida con los registros..
- ✓ Controlar que las órdenes de pago contengan los soportes respectivos.
- ✓ Clasificar las órdenes de pago según conceptos y montos.
- ✓ Cargar las órdenes de pago pagadas al sistema
- ✓ Archivar las órdenes de pago con las facturas pagadas.

Análisis del puesto de trabajo

Una vez que se ha realizado una descripción de todas aquellas actividades que se deberá desarrollar en el puesto de trabajo, la empresa deberá construir el perfil de su ocupante. Para ello debe reflexionar sobre los requerimientos necesarios para cumplir con las tareas descritas, tales como: conocimientos, habilidades (talento, destreza, pericia o la aptitud) y aspectos de la personalidad para desarrollar una determinada tarea.

✓ Conocimientos

- Nivel de educación (secundario, terciario, universitario).
- Contador Público.
- Conocimientos de sistemas operativos.
- Uso de Tango Gestión.
- Excel avanzado.
- Costos de producción.
- Liquidación de sueldos de empleados de comercio.
- Redes sociales.
- Diseño gráfico en Corel.

Concepto

El **conocimiento** es conjunto de conceptos, teorías, saberes e información

✓ Habilidades

- Manejo de personal
- Manejo de técnicas de negociación.
- Dominio oral y escrito de inglés
- Trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos.

Concepto

La **habilidad** es el talento, destreza, pericia o la aptitud para desarrollar una determinada tarea.

✓ Requisitos personales

- Físicos de la persona responsable de dicha labor.

✓ Rasgos de la personalidad

- Creativo.
- Sociable.
- Pensamiento positivo.
- Introvertido.
- Práctico
- Autosuficiente.
- Sensible.
- Conservador

Por ejemplo, una de las tareas desarrolladas por la secretaria de un estudio jurídico es transcribir cartas-documentos, para ello es necesario que maneje procesadores de textos, saber redactar, hacer un trámite en el correo, etc.

Una recepcionista de un hotel para realizar reservas debe saber usar correo electrónico y el sistema de información propio.

La gestión del talento humano, como no caer en la trampa de Peters

Dentro de las tareas más difíciles que deben realizar los encargados de un negocio, sin dudas, es la gestión del talento humano. La rotación, el ausentismo y la desmotivación del personal, son algunos de los aspectos con los que deben lidiar y que terminan por afectar los resultados del negocio.

Para desempeñar su rol en forma eficiente, la persona que cumple un rol, debe contar con un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que se ajusten a dichas tareas. Por esto, encontrar a la persona adecuada se vuelve todo un desafío.

Para cubrir una vacante, las organizaciones realizan búsquedas de personal, en algunos casos fuera de la empresa y en otras dentro de la misma. El ingreso a la organización puede ser diverso, puede darse en los niveles inferiores, donde las tareas suelen ser operativas, o ingresar en un nivel superior o de gestión. El ingreso en el nivel operativo, no limita las posibilidades de crecimiento de los empleados. Sin embargo, este crecimiento es diferente según el tipo de institución, hay empresas donde las personas crecen, escalando en la estructura organizacional en forma vegetativa, es decir, a partir de la antigüedad. En otros casos, el crecimiento es por el nivel de desempeño alcanzado en un puesto. También, el ascenso puede darse en forma más rápida, cuando la empresa alcanza niveles de crecimiento que obligan a reestructurar sus espacios de supervisión y control de gestión y finalmente, en otros este es más lento.

No todas las personas que trabajan en las empresas, tienen el mismo nivel de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias. Es por esto, que resulta vital definir o redefinir claramente el perfil del puesto de trabajo. Esta actividad no es un tema menor y, lamentablemente, es una tarea a la que las organizaciones le dedican poco tiempo.

¿Qué sucede cuando la empresa no cuenta con una definición clara del perfil del puesto?

Esta pregunta tiene diferentes perspectivas de análisis. En primer lugar, la organización verá limitada sus fuentes de reclutamiento, ya que desconocerá si la persona que necesita se encuentra dentro de la organización ¿Contamos con una persona con capacidad para tomar decisiones en situación de incertidumbre, con objetivos y metas claras, capacidad para transmitir entusiasmo, liderazgo y pensamiento creativo?

Por otra parte, la persona seleccionada puede no contar con aquellas competencias que necesita el puesto, y, por lo tanto, su desempeño lejos estaría de ser eficiente.

El rendimiento sobresaliente de un empleado en su puesto de trabajo atrae la mirada de sus superiores. Aquella persona que cumple las metas y objetivos, practica las políticas de la organización y mantiene una buena relación con su jefe y compañeros, naturalmente se destaca del resto. Suponiendo que el puesto sea asignado, mediante el reclutamiento interno, a una persona que ya formaba parte de la organización, y el perfil no fuera el

indicado, estaría cumpliendo el principio de Peters⁸ "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse."

Una persona que fue promovida por la empresa a un puesto, para el cual no está capacitado (no se ajusta al perfil necesario para desempeñar su rol), plantea dos dificultades. En primer lugar, la organización puede haber perdido un empleado que en la estructura anterior era eficiente y en su nuevo rol deja de serlo. Otro efecto, no menos importante, es el daño psicológico y motivacional que produce sobre la persona, al elevarla a una nueva posición, y luego que queda en evidencia que no se encuentra preparada para ocupar el puesto en forma eficiente.

El dilema que nos plantea Peters debe servirnos para reflexionar y pensar adecuadamente al tomar decisiones sobre el crecimiento y desarrollo de las personas. Frente a un empleado que asciende y no alcanza el nivel de rendimiento que requiere la organización ¿Quién es el principal responsable? ¿El ascendido o quien tomó la decisión? ¿Cuáles son los límites del crecimiento de una persona dentro de una estructura? ¿Cómo puede una organización anticiparse y no cometer este error? ¿Alcanza con que una persona sea responsable, trabajador y leal a la organización para alcanzar un nuevo puesto? ¿Una persona que no alcanza el rendimiento necesario en el nuevo rol ¿puede seguir en la organización en un puesto inferior?

Finalmente hay que tener presente, si nos situamos en el sector comercial, que no siempre un buen vendedor es un buen supervisor y por ende habremos perdido un buen vendedor y ganado un mal supervisor.

Selección

Una vez que el puesto ha sido definido correctamente y se ha realizado el reclutamiento, comienza la siguiente etapa denominada selección. El concepto de selección de personal podemos abordarlo a partir de las decisiones que toman las personas y las organizaciones.

Para Robbins y Coulter (2010) la selección consiste en la

"evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados" (pág. 211).

Es necesario aclarar que el proceso de selección es mutuo, por un lado la empresa selecciona al candidato y por otra parte, el candidato selecciona a la organización en la que desea trabajar. Para la empresa la selección consiste en el proceso de elegir la persona que mejor se adecua al perfil del puesto establecido. Para la persona, la selección, consiste en el proceso de definir si la empresa reúne los requisitos demandados (por ella) para la aceptación de la oferta de trabajo.

Concepto

La **selección** del personal es aquella actividad que, a partir de la evaluación realizada a los candidatos, se selecciona aquella persona que mejor cumple con el perfil definido.

Esto significa que la decisión no es unilateral, es decir, solo de la organización.

Por otra parte

⁸ Laurence J. Peter, pedagogo y docente.

"...reestructurar un trabajo para que encaje con una persona crea una reacción en cadena en la cual todo el mundo modifica su trabajo y sus responsabilidades" (Cohen, 2008, p.219)

La selección del personal es aquella actividad que, a partir de la evaluación realizada a los candidatos, se elige a aquella persona que mejor cumple con el perfil definido

¿Qué actividades se realizan para seleccionar al personal?

Actividades desarrolladas por la empresa

El proceso de selección se desarrolla a través de un conjunto de actividades que varían según la organización, el puesto y la realidad del mercado laboral.

"La selección de la persona indicada para el trabajo indicado es responsabilidad del gerente, pero más importante aún, la idea de que las personas ascienden a su nivel de incompetencia es peligrosa para la organización" (Cohen, 2008, p.98)

Cuando una empresa selecciona personal para un puesto clave, durante el proceso tomará los recaudos necesarios para no cometer errores. Entre las actividades podemos destacar las siguientes:

- a. **Evaluar los curriculums en comparación con los requerimientos del puesto.** Muchas veces cuando se producen búsquedas laborales abiertas, la cantidad de CV recibidos es mucha y no siempre la persona que remitió sus antecedentes cumple con los requisitos solicitados, por ende, una primera tarea es clasificar a los CV en aquellos que cumplen con los requisitos y aquellos que no lo hacen. En esta etapa, el selector hace anotaciones en el CV sobre datos que le gustaría profundizar en una entrevista.
- b. **Entrevista previa.** Una primera instancia para conocer al candidato, es realizar una entrevista. Esta tarea busca realizar una evaluación rápida de la idoneidad del candidato y evacuar algunas dudas que surgen del CV, por ejemplo, los motivos por los que dejó de estudiar, que actividades realizó durante un periodo donde no hay registro de antecedentes laborales etc.
- c. **Evaluación de antecedentes.** Tiene por objeto constatar la veracidad de los datos expuestos en el currículum vitae de los pretendientes al puesto, usualmente se llama por teléfono a las referencias o se envía evaluaciones a referidos para que hagan una valoración del candidato sobre: iniciativa, trabajo en equipo, responsabilidad, flexibilidad, relación con sus supervisores y la relación con sus pares, entre otras
- d. **Pruebas.** Otra instancia utilizada, es la realización de evaluaciones de diferentes tipos. El test de conocimiento, por ejemplo, sirve para evaluar el uso de una herramienta (sistema informático) o el manejo de un idioma. En educación o en la justicia hay que rendir evaluaciones de conocimiento a partir de problemáticas presentadas o temas a exponer. Otro test utilizado es el psicológico, utilizados para descartar aquellos rasgos de personalidad que no sean compatibles con el puesto de trabajo. En síntesis, los test consisten en medir las

competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para cubrir una vacante.

- e. **Entrevista en profundidad.** En este caso se busca hondar en detalles más precisos sobre la experiencia y las competencias adquiridas durante su historia laboral, etc. Por lo general, participa el superior directo del puesto de trabajo, sirve para evaluar la reacción ante situaciones del trabajo. Se utiliza para puestos de jerarquía mayor, donde es requisito la experiencia en un cargo similar.
- f. **Examen médico.** Permite evaluar las condiciones de salud del pretendiente a un puesto, protegiendo a otros empleados contra enfermedades. Establece un registro de salud de un solicitante, protege a la empresa contra reclamos injustos.
- g. **Oferta de trabajo.** Una vez que se han cumplimentado las etapas anteriores, la organización debe realizar una oferta de trabajo concreta para el postulante que mejor se ha desempeñado en el proceso de selección. Existen ciertos aspectos de la oferta que hay que considerar: Remuneraciones y beneficios, horario de trabajo, vacaciones, licencias, oportunidades de crecimiento etc.

Welch enuncia unas pruebas que deberían hacer las empresas al contratar al personal: la integridad, inteligencia y la madurez

En primer lugar, la integridad

“Las personas integras dicen la verdad y mantienen su palabra; se hacen responsables de sus acciones pasadas, admiten los errores y los solucionan; conocen las leyes de su país, de su industria y de su empresa (tanto en su teoría como en su espíritu) y las cumplen. Juegan para ganar limpiamente, según sus reglas” (Welch, 2007, p.95).

Concepto

La **integridad** como valor es una cualidad de la persona que posee entereza moral, rectitud y honradez en la conducta y en el comportamiento.

En segundo término, la inteligencia

“el candidato debe poseer una gran curiosidad intelectual y una amplitud de conocimientos que le permiten trabajar, o dirigir a otros para lo hagan, en el complejo mundo actual” (Welch, 2007, p.95).

Finalmente, la madurez

“la persona en cuestión puede soportar la presión, gobernar el estrés y los reveses y, cuando esos maravillosos momentos se presentan, disfrutan del éxito con dosis de alegría y humildad. Las personas maduras respetan las emociones ajenas. Se sienten seguras, pero no son arrogantes” (Welch, 2007, p.96)

Inducción o Socialización

Para Stoner, Freeman & Gilbert (2005) son actividades

“diseñadas para ofrecer a los empleados nuevos, la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización” (pág. 427).

Concepto

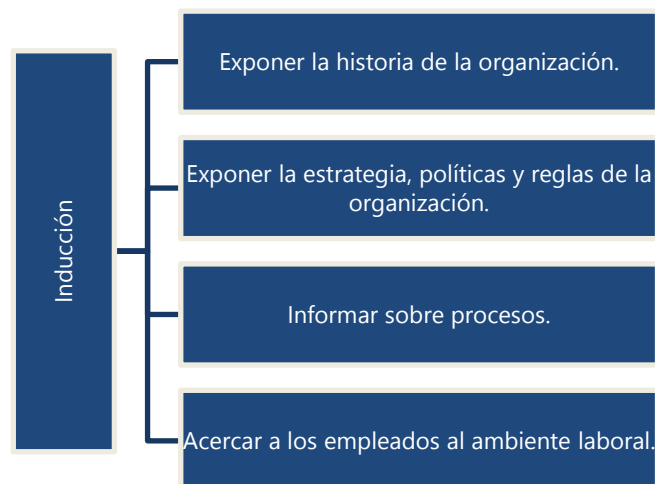
La **inducción** es el proceso de proporcionar a los empleados, la información necesaria para realizar su actividad de manera eficiente.

La inducción consiste en el proceso de informar a la persona seleccionada en el paso anterior, toda la información necesaria para que rápidamente se introduzca en su puesto de trabajo.

La inducción es el proceso de proporcionar a los empleados, la información necesaria para realizar su actividad de manera eficiente.

Las actividades que se desarrollan durante el proceso de inducción o socialización de la persona son:

Esquema 11-5: Formas de inducción



- **Exponer la historia de la organización.** Ciertas organizaciones tienen carpetas de presentación o videos donde expresan el propósito, la visión, la cultura organizacional, la trayectoria, antecedentes, el organigrama y los bienes y servicios que fabrica o vende entre otras. Este aspecto sirve para que el nuevo empleado conozca la realidad de la organización, y tome dimensión de su envergadura.
- **Exponer la estrategia, políticas y reglas de la organización.** Los superiores tienen como objetivo en esta etapa del proceso, informar a la persona recién ingresada, la estrategia de la empresa, la definición clara de las políticas comerciales y las normas de conducta de la organización.
- **Informar sobre procesos laborales.** Incluye socializar las rutinas de trabajo, horario de ingreso y egreso, espacios para almorzar, días, semanas o meses críticos, en relación a la carga laboral, archivos de información, insumos de trabajo, además de compartir información comercial como clientes y proveedores especiales.
- **Acercar a los empleados al ambiente laboral.** Forma parte de esta etapa la presentación de los compañeros de trabajo, referentes de la organización y mostrarle al nuevo empleado su lugar físico de trabajo, entre otras cosas.
- **Expectativa del puesto.** Además debe proveerse información sobre las expectativas y objetivos que tiene la organización sobre su puesto de trabajo. Por ejemplo, los motivos que llevó a que la organización incorpore nuevo personal y el estándar de desempeño deseado para su puesto.

Ventajas

- Reduce el tiempo de adaptación de la persona en su puesto de trabajo. Al adquirir información necesaria para el ejercicio de su tarea, disminuye la cantidad de dudas y consultas a sus superiores y sabe dónde buscar o conseguir información relevante para su puesto.
- Mejora el desempeño de una persona al conocer la información necesaria para la ejecución de su tarea. Esto reduce los tiempos para lograr la eficiencia organizativa.

Capacitación y desarrollo

En la primera era industrial, la capacitación de los empleados se desarrollaba a partir de la observación de un modelo exitoso, como sucedía hasta hace poco tiempo cuando un plomero acudía a una casa con un ayudante o aprendiz que le enseñaba el oficio

“El aprendizaje práctico era el método oficial de enseñanza y el trabajador hábil era un maestro adecuado” (Ducan, 1999, p.56).

A tener en cuenta

No es lo mismo la capacitación que el desarrollo.

Una vez que la persona ha ingresado en la organización, ésta debe implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal. Este proceso es continuo y depende del tipo de organización y las necesidades que la empresa tenga.

Jones & George (2010) diferencian la capacitación y el desarrollo. La **capacitación** es “enseñar a los miembros de la organización como desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a adquirir conocimientos y las aptitudes que necesitan para ser titulares eficaces” (pág. 438).

La capacitación es brindar las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y actitudes) para que la personas pueda desempeñar sus puestos actuales y actuar con eficiencia

Concepto

La **capacitación** es brindar las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y actitudes) para que la personas pueda desempeñar sus puestos actuales y actuar con eficiencia.

*En cambio, el **desarrollo** es ampliar los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades en el futuro (Jones & George, 2010).*

Concepto

El **desarrollo** es proceso de brindar nuevas competencias a los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades.

El desarrollo es proceso de brindar nuevas competencias a los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades.

El desarrollo de ventajas competitivas requiere que las organizaciones mantengan un conjunto de habilidades y destrezas que cambian y se modifican en el tiempo. El uso de software, sistemas informáticos y tecnologías de la información y la comunicación justifican el diseño de programa de capacitación permanente para el plantel de personal.

A tener en cuenta

Obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, requiere de una búsqueda constante por mejorar las competencias del personal.

Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas por:

- ✓ **Desempeño actual del empleado.** La evaluación de desempeño puede denotar una falta de conocimientos o habilidades de algunos empleados en ciertas técnicas o

Concepto

Las **competencias** son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona para cumplir una determinada tarea

herramientas. Por ejemplo, una persona no sabe utilizar en un procesador de texto como el Word, una función para armar correspondencia personalizada.

- ✓ **Requisitos del puesto.** El análisis del puesto constituye un parámetro que debe tener una persona para ocupar en forma eficaz un puesto. En caso de producirse un desvío, la empresa deberá desarrollar un programa de capacitación. También es importante para aquellas personas que se incorporan a la organización y necesitan adquirir nuevas herramientas para el desempeño del puesto.
- ✓ **Formación específica.** En ciertas ocasiones, los empleados solicitan a las empresas formación especial que los ayudan a sentirse más confiados en el desempeño de un puesto.

Métodos de capacitación

- ✓ **Formación fuera del puesto de trabajo.** Este tipo de formación puede darse a partir de conferencias, videos, juegos de simulación, seminarios, talleres, etc. Actualmente muchas empresas comenzaron a utilizar la formación a través de plataformas para capacitar a su personal, reduciendo los costos. En el área comercial hay algunos cursos que se dictan in company:
 - Ventas y atención al cliente.
 - Merchandising.
 - Uso avanzado de Excel.
- ✓ **Formación en el puesto de trabajo por un compañero.** Esta formación se proporciona una vez que el empleado está cumpliendo con su tarea en el punto de venta. En alguna oportunidad hemos visto un cajero en un supermercado enseñándole a otro la tarea o un empleado explicándole cómo realizar una tarea. En este caso, la organización utiliza a un empleado como tutor que transfiere información y guía sobre una tarea.

Concepto

El **mentoring** es práctica desarrollada para dotar de competencias a los empleados a través del aprendizaje con un tutor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda en el desarrollo

Concepto

El **desarrollo** se refiere a las competencias que recibe una persona para el crecimiento profesional, futuro dentro de la organización.

A veces la empresa comienza el proceso de formación de la persona con antelación. El desarrollo consiste en brindar competencias, conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño del trabajo en un puesto futuro. Algunas de las formas para realizar el desarrollo del personal son:

- ✓ **Formación junto a un supervisor.** En este caso, quien ofrece la capacitación es el supervisor directo del puesto de trabajo.
- ✓ **Rotación de empleos.** La rotación permite que el empleado conozca la totalidad de tareas que se desarrollan en un área funcional que sirve para su crecimiento personal y profesional.
- ✓ **Formación en aula a través de talleres, seminarios, maestrías, especializaciones, posgrados.** A veces para complementar las competencias, y pensando en adquirir conocimientos para el futuro, la empresa organización jornadas de reflexión sobre ciertas temáticas, vinculadas con su actividades.
 - Lectura de indicadores económicos.
 - Manejo de sistema de información interno.
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo.

Concepto

La **rotación** es un mecanismo de desarrollo en el que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, intercambiando sus puestos de manera periódica.

- Gestión de personal
- Comunicación interna.
- Planificación estratégica.

Evaluación de desempeño

Jones & George (2010) definen la evaluación de desempeño como

“la valoración de la actuación de los empleados en el puesto y de sus contribuciones a la organización” (pág. 441).

Concepto

La **evaluación de desempeño** es el proceso de medir la actuación de los empleados de la organización en sus puestos de trabajo, en relación a las expectativas previstas.

Ahora bien, esta evaluación debe realizarse a partir de ciertos puntos críticos definidos por la organización. Estos aspectos que se utilizan en la evaluación de desempeño deberían surgir de la definir del análisis y descripción del puesto.

En cambio, Stoner, Freeman & Gilbert (2005) definen la evaluación como el proceso

“para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación” (pág. 434).

La evaluación de desempeño es el proceso de medir la actuación de los empleados de la organización en sus puestos de trabajo, en relación a las expectativas previstas.

La evaluación informal consiste en el proceso de generar información periódica de los empleados sobre su desempeño.

Los objetivos de la evaluación formal son:

- ✓ Medir el desempeño actual.
- ✓ Identificar empleados destacados.
- ✓ Seleccionar empleados que necesitan formación.
- ✓ Proponer empleados para cubrir vacantes.

Personal que realiza la evaluación.

La visión tradicional de la evaluación de personal centraba su tarea en la valoración que hacía el jefe de su personal a cargo. Hoy la evaluación ha desarrollado otra perspectiva que incluye a otros actores como parte de dicho proceso.

- Superior inmediato. La persona que está a cargo del empleado realiza su evaluación a través de valoraciones de tipo objetiva y subjetiva.
- Autoevaluación. El empleado, a partir de parámetros objetivos, puede realizar una evaluación de su desempeño determinando sus puntos fuertes y débiles. Los objetivos de ventas establecidos por la empresa constituyen un parámetro objetivo para que los empleados puedan realizar una autoevaluación.

- Pares. Los compañeros de trabajo también pueden contribuir con su perspectiva a indicar las aptitudes y actitudes de las personas.
- Clientes y proveedores. El trato y la relación mantenida con éstos también sirve para evaluar el desempeño.

La evaluación del personal es una función primordial en el proceso de administración del talento humano ya que sirve para medir su performance y el reconocimiento del déficit. En todo proceso de mejora, el reconocimiento de los puntos fuertes y débiles sirve como plafón para valorar el desempeño y como punto de partida para un proceso de capacitación.

Sueldos y prestaciones

La última función que vamos a analizar es aquella que tiene que ver con las compensaciones que realiza la organización. Por un lado, está el **sueldo**, y en forma complementaria las **prestaciones** asociadas que son propias de cada organización.

El sueldo es el dinero que recibe regularmente una persona que trabaja que, en concepto de pago por la tarea realizada,

Concepto

El **sueldo** es el dinero que recibe regularmente una persona que trabaja que, en concepto de pago por la tarea realizada,

“incluye el salario base, los aumentos de sueldos y los bonos de los empleados” (Jones y George, 2010, pág. 447).

Concepto

Las **prestaciones** son beneficios que tienen los trabajadores por tener un vínculo laboral con una organización

Las prestaciones de trabajo son beneficios, adicionales al salario, que tienen los trabajadores por tener un vínculo laboral con una organización. Las prestaciones nacen en la relación contractual y son independientes al salario. Existen diferentes tipos de prestaciones: económicas, deportivas, culturales, o médicas. Las leyes y convenios colectivos establecen prestaciones obligatorias que toda organización debe de otorgar a sus empleados. Las demás son acordadas en el contrato individual.

A diferencia del salario, las prestaciones

“se basan en la pertenencia a una organización... e incluyen los permisos por enfermedad, los días de vacaciones, el seguro social o médico y el seguro de vida” (Jones & George, 2010, pág. 447).

Dentro de las prestaciones laborales podemos listar algunas de ellas:

- Servicio de comida.
- Servicio de transporte.
- Pago de una prepaga.
- Capacitación laboral y becas de estudio.
- Teléfono, automóvil y notebook.
- Vales de despensa.
- Guardería
- Crédito para compra de automóvil.

Existen prestaciones las cuales se especifican en la Ley de Contrato de Trabajo y que son obligación por ejemplo:

- Vacaciones.
- Aguinaldo
- Seguridad Social

El sistema de remuneraciones y beneficios de una organización está sustentado en el nivel de sueldos y la estructura salarial.

- **Nivel del sueldo.** El nivel está determinado por la posición relativa de sueldos de una organización en comparación con las otras organizaciones. Si bien un puesto que se encuentra bajo un convenio laboral tiene un mínimo, puede haber empresas que paguen sobre el monto de convenio. Por ende, existen empresas que tienen salarios superiores a otras organizaciones.
- **Estructura de sueldos.** La estructura es la clasificación de los puestos por categorías que reflejan su importancia. Este aspecto está vinculado al tipo de organización definida. Cuando existen múltiples niveles e instancias de control, la pirámide organizacional resulta más alargada. La cantidad de niveles diferentes conlleva estructuras salariales distintas.

Si bien el proceso se muestra con etapas, lo cierto es que las organizaciones están en un proceso constante de evaluación, capacitación, búsqueda laboral, selección de personas, diseño de sistemas de remuneraciones y no siempre el proceso se cumple primero capacitando y luego evaluando; puede primero evaluarse y luego, como resultado, se implementa la capacitación.

Resumen del capítulo

Puntos claves

La gestión de recursos humanos son las actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como cerciorarse de que se desempeñen en alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales.

El *reclutamiento* consiste en el proceso de atraer candidatos necesarios para el proceso de selección de personal.

La *selección* consiste en el proceso de definir la persona que mejor se adecua al perfil del puesto establecido.

La *inducción* consiste en el proceso de suministrar a la persona seleccionada en el paso anterior toda la información necesaria para que, rápidamente, se introduzca en su puesto de trabajo

La *capacitación* consiste en brindar conocimientos, habilidades y actitudes para la mejora del desempeño en el puesto actual.

Palabras y personas claves

Staffing.

Reclutamiento.

Selección.

Capacitación y desarrollo.

Evaluación de desempeño

Preguntas de reflexión

¿Qué dificultades tiene para una organización no realizar una correcta descripción del puesto?

¿Cómo influye en la motivación de los empleados el reclutamiento externo?

¿Qué ventajas tiene el proceso de evaluación desde diferentes perspectivas?

Práctica

ACTIVIDAD Nº ANÁLISIS DE PROBLEMA: LA FALTA DEL ROL DE RECURSOS HUMANOS

Al finalizar el año, Jorge comenzó a revisar los papeles de trabajo utilizados durante todo el año. Con gran conmoción encontró telegramas de renuncia que, observándolas todas juntas, parecían en su cantidad, por demás desproporcionadas. Automáticamente ingresó en el sistema de gestión y detectó que 15 personas habían dejado la empresa durante todo el año. En la organización durante el año pasado trabajaron 105 personas.

Jorge decidió clasificar los motivos de las renunciaciones. En ese mismo instante se dio cuenta que le faltaba información, y en algunos casos, los motivos esgrimidos eran vagos o no estaban. Personas con años de experiencia y trayectoria, con buena performance al iniciar su vínculo con la empresa, se había marchado.

Anastasia se recibió de contadora en el año 2000, se incorporó a la empresa a través de una búsqueda que hizo la organización en la Universidad. Asumió como jefa a partir del 2003 en el área de administración, que sumado a la liquidación de impuestos e imputación de facturas tenía como responsabilidad el manejo del personal. En el trabajo día a día, su rol estaba dividido entre cubrir vacantes por faltas, ausentismo, enfermedades, liquidación de sueldos y la gestión de la documentación de la organización. La selección de personal se realizaba a través de referencias de otros empleados y búsquedas puntuales en medios gráficos y portales de empleo de la ciudad.

Al asumir el cargo la empresa contaba con 34 empleados. Durante un periodo de tiempo, la rotación del personal fue baja, pero luego se incrementó.

La empresa comercialmente tuvo un crecimiento vertiginoso, incorporando en 10 años 12 nuevos puntos de venta, esto sumó nuevas dificultades en el manejo del personal, ya que luego de un periodo de crisis económica del país, la empresa tuvo dificultades para conseguir personal calificado, sumado a que el sueldo ofrecido se encontraba por debajo de la media del mercado. El crecimiento trajo como consecuencia que Jorge dejará de tener presencia en las decisiones del personal ocupándose del desarrollo estratégico de la empresa. Su visión excesivamente economista lo llevaba a considerar al personal como un recurso más, en igual jerarquía que una máquina o una mercancía.

Una jornada de capacitación a la que asistió lo dejó pensando durante todo el fin de semana. A modo de conclusión el capacitador dejó la siguiente frase: "Los recursos humanos tienen motivaciones diversas y gracias a esas diferencias constituyen el valor máspreciado que tiene la organización, mucho más que una máquina".

ASPECTOS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué importancia tienen para la organización la gestión eficiente de los recursos humanos?
- ¿Qué dificultades tienen las empresas, en su etapa de crecimiento, relacionadas a la búsqueda de personal y su retención?
- ¿Qué utilidad tendría para la empresa realizar una entrevista de desvinculación laboral?
- ¿Le recomendaría crear un área de recursos humanos? ¿Por qué?

ACTIVIDAD N° ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Diferenciar las siguientes frases según corresponda	Análisis del puesto	Descripción del puesto
Poseer conocimiento básico de idioma inglés		
Utilizar tablas dinámicas en Excel		
Experiencia de 3 años como cajero de supermercado.		
Concertar entrevistas con los clientes		
Tener licencia de conducir vigente		
Realizar degustaciones de productos a los clientes		
Coordinar y supervisar la recepción y distribución de mercadería.		
Realizar las compras que requieren el almacén		
Poseer liderazgo e iniciativa		
Concertar con el área de transportes la planeación de rutas para la distribución de la mercadería.		
Organizar y supervisar armado de despensas para programas especiales.		
Capacidad para organizar el trabajo individual y de grupo		
Vigilar la toma física de inventarios, ordinarios y extraordinarios		
Registrar los comprobantes de pago en el sistema de gestión		
Elaborar el informe mensual de ventas		
Elaborar el cash flow de la empresa		
Utilizar el power point para realizar presentaciones		
Realizar viajes al interior para visitar clientes		
Ser Contador Público		
Coordinar las actividades contables y administrativas del almacén		
Atiende el teléfono y deriva las llamadas		
Nivel avanzado de informática		
Elaborar el informe periódico de las actividades realizadas en el almacén y		

su área de influencia.		
Ser del sexo Masculino		
Ser soltero.		
Poseer el carnet de manipulación de alimentos		
Entregar los productos a los clientes.		
Tener capacidad de análisis		
Capacidad para hablar fluidamente		
Mantener actualizado y organizado el archivo y los expedientes.		
Recibir, enviar y clasificar correspondencia		
Sexo femenino		
Capacitar al personal de la empresa		

ACTIVIDAD N° 23 RECLUTAMIENTO

Los siguientes puestos contienen el análisis y la descripción.

PUESTO: Gerente de recursos humanos	PUESTO: Cajero de supermercado
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
Desarrollar y formular estrategias, normas y procedimientos de desarrollo de los recursos humanos. Gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos de RR.HH. Desarrollar y aplicar sistemas de información de la gestión. Contratar y asignar recursos humanos, atraer a los empleados más cualificados y colocarlos en aquellos puestos para los que sean más adecuados. Comunicar y facilitar a los empleados actuales y potenciales información sobre normas, cometidos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y prestaciones para los empleados. Asesorar y ayudar a los directores con la contratación y formación del personal. Coordinar los programas y prácticas de salud y seguridad profesionales. Vigilar y medir los costes de empleo y los niveles de productividad, así como las relaciones laborales y de empleo de todo el personal. Planificar los programas de formación para los empleados. Formar y asesorar a otros gestores, por ejemplo, en asuntos de personal o de relaciones empresariales.	Saludar a los clientes que entren en el establecimiento y responder a las preguntas de estos últimos sobre, por ejemplo, bienes y servicios. Contar el dinero de la caja para garantizar que las cantidades sean las correctas y que haya suficiente cambio. Totalizar las facturas mediante, cajas registradoras, escáneres ópticos de los precios, lectores de códigos de barras o calculadoras. Recibir y registrar los pagos en efectivo, , tarjeta de crédito, vales o débito automático. Entregar recibos, reembolsos, créditos o el cambio que se les adeude a los clientes. Procesar tarjetas de fidelidad. Retirar las etiquetas de los precios, los dispositivos especiales de seguridad y, si fuera necesario, empaquetar las mercancías. Ocuparse de las devoluciones y los cambios. Resolver las reclamaciones de los clientes y facilitar información sobre los procedimientos o las normas. Mantener limpia y en orden la zona de caja y surtirla de cambio, de rollos para la caja, bolsas y otros artículos. Calcular los pagos totales recibidos y cotejar las entradas con los recibos y los rollos de la caja y mantener los registros de otras transacciones.
ANÁLISIS	ANÁLISIS
Licenciado en administración o recursos humanos 5 Años de experiencia en empresas similares. Manejo avanzado del Programa Tango Gestión. Capacidad para redactar un texto y expresarlo oralmente.	Hombre o Mujer entre 18 y 25 años. Estudio secundario completo. Dominio avanzado de idioma inglés. Conocimientos básicos de programas Word y Excel. 5 Año de experiencia.

TAREA

- Definir un tipo de reclutamiento a utilizar
- Diseñar un aviso para atraer a potenciales candidatos.
- Indicar y justificar el requisito del puesto que usted considera que es más importante, en relación a la descripción de tareas.
- Indicar como se vinculan los requerimientos del puesto con cada una de las tareas a desarrollar.

Capítulo 12

Motivación del talento

Motivación del talento

Desde mediados de este siglo se han desarrollado diversas teorías e investigaciones en torno a la motivación laboral, en un intento por dar alguna explicación a las conductas observadas en el trabajo. En los primeros estudios, se resaltaba la importancia del salario, pero, a medida que la sociedad avanzaba y las necesidades básicas del individuo quedaban aseguradas, este aspecto ha ido perdiendo peso, como lo reflejan las teorías que se sustentan en este apartado.

Concepto de motivación

Antes de ver su concepto, vamos a analizar su origen etimológico. El siguiente esquema representa el origen etimológico de la palabra. La palabra motivación, viene del latín movere que significa mover.

Esquema 12-1 Concepto de motivación



Para comprender el concepto de motivación debemos tener en cuenta algunos aspectos:

- ✓ **Los hombres tienen necesidades que satisfacer.** La necesidad es un estado de carencia o privación sobre un satisfactor.
- ✓ **Las personas regulan su energía en el trabajo.** Todos los días necesitamos un impulso para disponer de nuestra energía. Ciertas cosas requieren de nosotros algunos sacrificios (impulso). Cuando los resultados (incentivos) nos ilusionan, disponemos de más ganas para hacerlo.
- ✓ **Los agentes motivadores (incentivos) son los que ponen en marcha la voluntad y la hacen realidad.** La clave de las organizaciones es reconocer los agentes motivadores o incentivos de los empleados, cómo les gusta satisfacer una necesidad. Esto es muy importante para el establecimiento de un premio laboral. Podemos otorgar como premio por cumplimiento de objetivos, regalar una horno eléctrico a un empleado, pero ¿y si no cocina?. Si a un grupo se le regala una cena grupal para compartir, pero no pueden llegar a fin de mes en su hogar ¿realmente servirá el incentivo? Algunos incentivos posibles son:
 - Flexibilidad horaria.
 - Teletrabajo
 - Transporte
 - Servicio comedor.
 - Capacitación permanente
 - Elección de días libres y vacaciones.



Escaneá el código y mirá
el video sobre
Motivación del personal

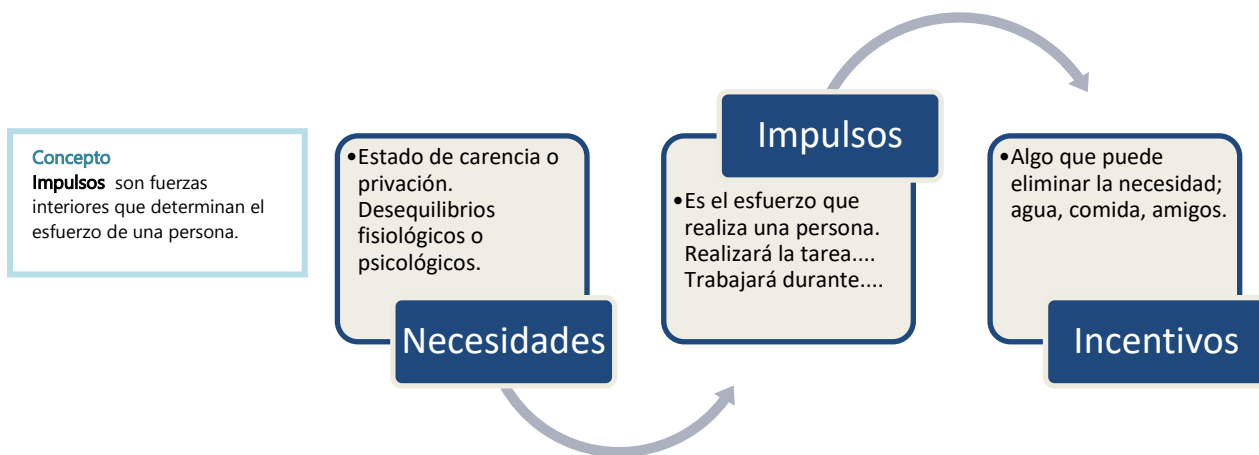
- Reconocimiento de los logros.
- Buen ambiente.
- Integración en la empresa.
- Expectativas de futuro

✓ **La conducta motivada implica elección:** “Si lo deseo (incentivo), lo hago (impulso)”.

Esquema general de la motivación

Los trabajos sobre “motivación laboral” se basan en la idea de que el hombre tiene una serie de necesidades, que le impulsan a realizar ciertos comportamientos o acciones, en búsqueda de la satisfacción de la persona. Los incentivos son los deseos que producen la satisfacción. La conducta “requerida” conduce a satisfacer una necesidad.

Esquema 13-2 Esquema general de motivación



De esta manera, una persona que tiene la ambición de poder (necesidad) y que lo alcanzaría obteniendo un puesto superior en la organización (incentivo), está dispuesta a trabajar con mayor dedicación en su puesto actual (impulso).

Un vendedor que necesita pagar las cuentas de su hogar, para que su familia puede comer, educarse y vestirse (necesidad) y que lo alcanzaría obteniendo un premio por mayores ventas (incentivo), está dispuesta a trabajar con mayor determinación (impulso).

Concepto
La **motivación** son las fuerzas internas que impulsan a realizar un determinado comportamiento, que permiten satisfacer una necesidad.

Podemos definir a la motivación como las fuerzas internas que impulsan a realizar un determinado comportamiento, que permiten satisfacer una necesidad.

Concepto
El **comportamiento** es el conjunto de reacciones o respuestas que tienen las personas en relación con el medio en el que se encuentran.

Las organizaciones motivan a sus empleados para direccionar sus comportamientos hacia el logro de los objetivos fijados.

Koontz & Weihrich (2008) establecen que la motivación

“es un término que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (pág. 415).

Para Jones & George (2010) son las

“fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia” (pág. 463).

Para Robbins & Coulter (2010) la motivación

“se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (pág. 340).

En cambio, según la perspectiva de Stoner, Freeman & Gilbert (2005), la motivación está comprendida por

“los factores que ocasionan y sostienen la conducta de una persona” (pág. 484).

Los motivos constituyen expresiones de necesidades que dan lugar a una acción voluntaria, es decir, son las causas o móviles que inducen a realizar una acción.

Concepto

Los **motivos** son la causa que determina la existencia de una manera de actuar de una persona

Las personas que ejercen la función de administrador realizan actividades que impulsan a que sus empleados actúen de una manera determinada.

Motivadores universales del trabajo

Si bien el espectro de motivaciones del ser humano es sumamente amplia, existen tres factores motivadores que pueden considerarse universales. Ellos son:

Esquema 12-3 Motivadores universales



A tener en cuenta

Hay tres motivadores universales, el gusto, la esperanza y el temor

- ✓ **Gustos:** consiste en el impulso de hacer *“lo que nos gusta”*. Cualquier actividad vocacional encaja dentro de este concepto. Por ejemplo, asistir a un recital, practicar deportes, ir al cine, leer un libro, trabajar en lo que me apasiona. De esta manera, muchas personas a partir de un hobby construyeron su trabajo (un fotógrafo, un deportista, un pintor etc.)
- ✓ **Esperanza:** todos tenemos necesidades y privaciones. La realización de actividades debe traer aparejado la obtención de una recompensa. Confiamos que el trabajo nos traerá dinero, placer, fama, aprecio, poder, conocimientos, independencia y,

posiblemente, la satisfacción de la plenitud creativa. Sin esperanza no podemos resolver problemas.

- ✓ **El temor:** es el reverso de la esperanza. La posibilidad de no alcanzar nuestras metas o no estar a la altura de las expectativas y que, como consecuencia, sufra una sanción, la falta de reconocimiento, despido etc.

Motivaciones intrínsecas y extrínsecas

Jones & George (2010, pág. 464) señala que existen dos tipos de motivaciones, dependiendo de la fuente de donde pueden provenir. Por un lado se encuentra la intrínseca y, por otro, la extrínseca.

Esquema 12-4 Tipos de motivaciones



Motivaciones intrínsecas

Concepto

Las motivaciones **intrínsecas** se refieren a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas ningún incentivo externo. Las motivaciones **extrínsecas** aquellos comportamientos para obtener una recompensa.

Es la motivación que una persona muestra por el valor que tiene el comportamiento en sí mismo. Por ejemplo: el trabajo realizado permite que la empresa cumpla su misión y objetivos. Este tipo de motivaciones, podemos apreciarlas fundamentalmente en la participación que realizan las personas en organizaciones no gubernamentales como Cáritas, Greenpeace, Hogar de María, el voluntariado, algún partido político, entre otras. Este comportamiento no conlleva remuneración alguna, lo que produce en la persona es satisfacción por la tarea realizada.

Motivaciones extrínsecas

Existen otro tipo de motivaciones que no son intrínsecas, sino extrínsecas. Estas son aquellos comportamientos que muestra una persona, para obtener una recompensa material o social. Por ejemplo, la comisión por ventas, el ascenso a un puesto superior, un reconocimiento mensual, el acceso a determinado nivel socioeconómico, etc.

Teorías sobre motivación

En la bibliografía existen distintas teorías sobre motivación que buscan explicar el comportamiento que tienen las personas. A continuación, se exponen las más representativas.

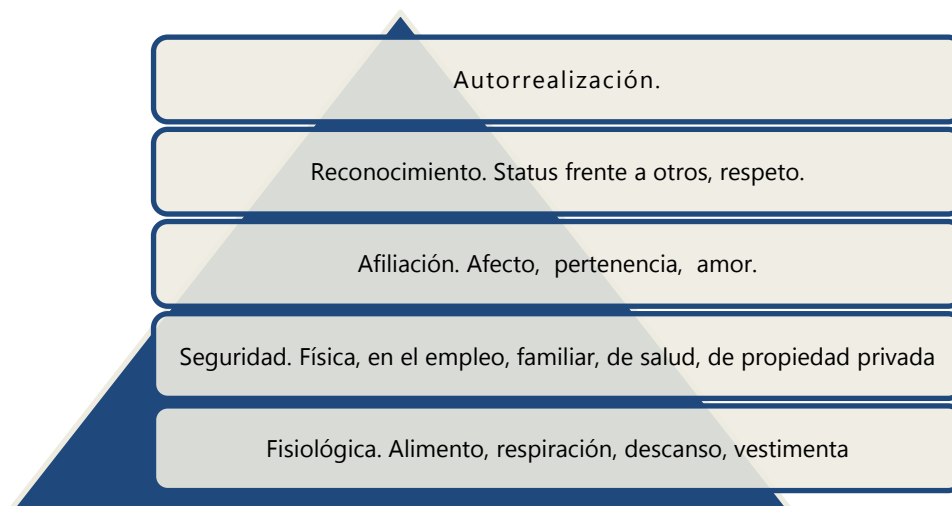
Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Este modelo de Abraham Maslow constituyó el punto de partida para el posterior desarrollo de la psicología aplicada a las organizaciones. En su libro *Motivation and Personality*, publicado en 1970

“Maslow definió la motivación como el estudio de las metas primordiales de los seres humanos” (Ducan, 1999, p.199).

El autor en su teoría, establece cinco necesidades de una persona humana, que expone en forma jerárquica, a través de una pirámide. Las primeras necesidades se encuentran en la base de pirámide y desde ahí, incrementándose hasta la cima.

Esquema 13-5 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow



A tener en cuenta

Maslow presenta un esquema de necesidades que tienen las personas en forma de pirámide. El administrador debe reconocer las necesidades del personal y ofrece incentivos para satisfacerlas a partir de un impulso (comportamiento).



Escaneá el código y mirá el video sobre la Teoría de la Jerarquía de Maslow

Según Maslow, las expectativas del ser humano comienzan con las necesidades básicas de comida, calor, descanso y plenitud sexual, también denominadas **necesidades fisiológicas**. Una vez satisfechas estas necesidades, recién empieza la presión por satisfacer necesidades correspondientes a los niveles superiores.

La esencia de este modelo radica en que la persona va impulsando su conducta en función de “necesidades dominantes”, las cuales están ordenadas en distintos niveles jerárquicos dentro de una pirámide imaginaria.

Como la mayor parte de las teóricas, se sustentan en supuestos Duncan (1999) cita los tres supuestos de los que partió Maslow para elaborar la Teoría de la jerarquía de las necesidades:

1. **Los seres humanos son animales que tienen carencias y cuyas necesidades nunca se satisfacen completamente.** Una persona puede tener hambre y a partir de esto alimentarse, sin embargo, esta estará satisfecha hasta tanto vuelva a tener hambre. Además, una vez cubierta las necesidades fisiológicas se produce un equilibrio

momentáneo, ya que surgen las necesidades de seguridad. La persona vive en un constante desequilibrio que impulsa su comportamiento hacia aquellos incentivos que considera permitirán cubrir su estado de carencia o privación.

2. **El estado de insatisfacción, o las necesidades insatisfechas, motivan los actos humanos.** Los impulsos de las personas se originan en necesidades insatisfechas y un incentivo acorde para satisfacerlas.
3. **Las necesidades se clasifican dentro de una jerarquía, las básicas, de orden inferior, se encuentran en la base, y las necesidades de orden superior, en la parte más alta.** A medida que una persona satisface las necesidades básicas, recién le dará importancia a las sociales. Es decir, hasta que no tenga la panza llena, no va a necesitar reconocimiento. En la medida que no cubra las necesidades de alimentación actuales, no va a pretender tener estabilidad laboral (seguridad).

"Maslow clasificó globalmente a las necesidades de la jerarquía en dos categorías principales. Las necesidades de deficiencia, que fue la designación que aplicó a los niveles inferiores, incluye las fisiológicas, de seguridad y sentido de pertenencia. Las necesidades motivadas por el crecimiento o de desarrollo, están representadas por la estima y la autorrealización...las necesidades de crecimiento son más intrínsecas o internas del individuo" (Ducan, 1999, p.201).

Dentro de la jerarquía de necesidades los niveles son:

Concepto

Las necesidades **fisiológicas** son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir.

- ✓ Fisiológicas: estas son necesidades básicas que le permiten a la persona el sustento de la vida humana. Alivian la tensión, el dolor y la incomodidad. Según Maslow, solo una vez que estas necesidades estén satisfechas la persona tendrá motivación por la seguridad.

"Si una persona carece de alimentos, seguridad, amor y estima lo más probable es que anhele la comida más que cualquiera de las otras cosas" (Strage, 1994, 226)

En cambio

"Libertad, amor, sentido comunitario, respeto, filosofía, pueden ser descartados como ornamentos ya que no son capaces de llenar el estómago" (Strage, 1994, 227)

Dentro de las necesidades fisiológicas podemos resaltar las siguientes:

- ✓ Necesidad de respirar
- ✓ Hidratación
- ✓ Hambre.
- ✓ Mantener la temperatura corporal.
- ✓ Sueño.



Escanea el código y mirá el video sobre la Teoría de la Jerarquía de Maslow

- ✓ Descansar.
- ✓ Evitar el dolor

Las necesidades fisiológicas, se caracterizan por ser permanentes a través del ciclo vital, son bien definidas y no admiten sustitutos en sus requerimientos. Si bien es importante conocer qué necesidad fisiológica tiene la persona, también es importante el incentivo para satisfacerla (incentivo). De esta manera una persona prefiere como descanso hacer una maratón de series en tv, otra practicar deporte con amigos y otro practicar un hobby. Es tan importante reconocer la necesidad como el incentivo.

- ✓ Seguridad: estas son necesidades de librarse de riesgos físicos y el temor a perder el trabajo, la propiedad, el abrigo y los alimentos. Contribuye al afianzamiento, dependencia y protección.

"...la preferencia general por un puesto de trabajo con contrato y protección, el deseo de tener una cuenta de ahorro y en los seguros de diversos tipos (medico, dental, desempleo, invalidez y vejez)" (Strage, 1994, 232)

"existe una necesidad apremiante de protegerse contra la pérdida de ingresos en la ancianidad, las enfermedades catastróficas y otros peligros que depara el futuro incierto" (Ducan, 1999, p.200).

- ✓ Afiliación, amor y afecto: las personas que forman parte de una empresa tienen la necesidad de sentirse amado, pertenecer a un grupo, etc.

...todo el mundo (con algunas excepciones patológicas) necesitan o desean una valoración estable, firme y (en general) alta de sí mismo, necesita respetarse y estimarse a sí mismo y ser estimado por los demás" (Strage, 1994, 234)

Concepto

Las **necesidades de afiliación** contempla el deseo de tener amigos, establecer relaciones recíprocas, o cooperar con los demás"

Esta supone que existe una necesidad de las personas de vincularse con otras y formar parte de un equipo. No solo trabajamos para cubrir las necesidades fisiológicas, sino que también lo hacemos para satisfacer nuestras necesidades sociales, por ejemplo, ser parte de un equipo (y esto nos da orgullo), obtener afecto, sentirnos incluidos etc.

- ✓ Reconocimiento y status: el logro de la estimación propia, como la de los demás, produce satisfacciones como el estatus, el logro y la autonomía. Son necesidades sociológicas y políticas. Se reconocen por la ocupación, tener secretaria propia, una oficina amplia, etc.

El status es el prestigio, el reconocimiento la categoría, la admiración con que somos vistos o evaluados por los demás. Estas valoraciones, no depende de lo que uno es o cree ser, sino de lo que los demás piensan que uno es.

Una persona desea conseguir status para lograr este tipo de valoración por parte de otros, para esto, puede considerar que necesita un mejor cargo, un reconocimiento, un bien material, una oficina destacada, entre otras. En ciertas organizaciones, el status se manifiesta

Concepto

El **status** es el prestigio, el reconocimiento la categoría, la admiración con que somos vistos o evaluados por los demás

por el lugar donde se sienta, el uniforme que tiene, la vestimenta que usa, el tamaño de la oficina o el tamaño de la letra en los créditos de una película.

- ✓ Autorrealización: se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser. Es la necesidad de expresar los potenciales creativos propios. Alcanzar el puesto de gerente.

"Se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia" (Strage, 1994, 236)

"los seres humanos nunca consiguen por completo sus objetivos"
 "...las necesidades se ordenan en una jerarquía de potencia relativa"
 (Ducan, 1999).

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La teoría de los factores higiénicos y motivaciones, fue expresada por Frederick Herzberg a partir de un estudio de la actitud laboral. La investigación realizada por Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laboral se debían a dos series independientes de factores.

Factores higiénicos

Los factores higiénicos: hacen referencia al contexto del puesto. Estos incluyen:

- Los sueldos y salarios. El nivel salarial, las remuneraciones y beneficios.
- Las condiciones laborales. La iluminación, temperatura, entorno físico seguro.
- La cantidad de horas de trabajo.
- Las políticas de la organización. Vacaciones, feriados.
- Un sistema de supervisión, con apoyo y aporte de los supervisores.

"Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene (KITA) que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, estatus y seguridad" (Herzberg, 2003, p.7)

La calificación positiva de estos factores no conduce a la satisfacción en el trabajo, sino que su ausencia genera insatisfacción.

A tener en cuenta

La presencia de los factores higiénicos no produce satisfacción, su ausencia produce insatisfacción

"Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino más bien, la no satisfacción" (Herzberg, 2003, p.7)

Es decir, que a una persona que recibe el sueldo que ha sido establecido, cobrar el salario no le reporta motivación, sino que forma parte de una situación normal y natural en el ejercicio de su tarea.

Factores motivacionales

Los factores motivacionales hacen referencia al contenido del puesto. Estos incluyen:

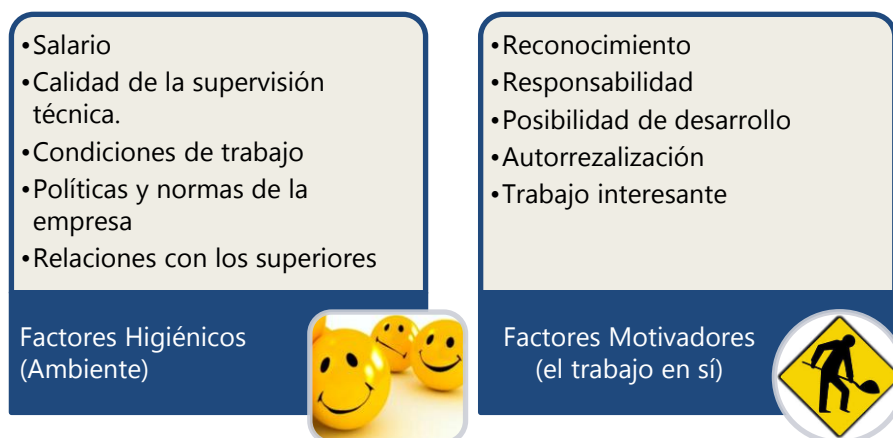
- El reconocimiento por las actividades realizadas. Por ejemplo, una mención en la fiesta de fin de año.
- La asignación de nuevas responsabilidades y retos profesionales.
- Un ascenso y el crecimiento laboral. La posibilidad de crecer en un empleo, de proyectarse en el futuro con la organización.
- Enriquecimiento del trabajo. Tener un trabajo desafiante, que sea un reto e interesante para el trabajador.
- Alcanzar el desarrollo profesional a través de la libertad para innovar.

"Los factores de crecimiento y motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, el crecimiento o avance" (Herzberg, 2003, p.7)

La calificación positiva de estos factores produce satisfacción laboral y por lo tanto son motivadores para el personal.

El siguiente esquema muestra los principales aspectos higiénicos y motivacionales.

Esquema 12-6 Factores higiénicos y motivacionales



"Si yo le doy a usted una patada en el trasero (física o psicológicamente) ¿Quién está motivado? Yo estoy motivado; cuando ustedes se mueve. La KITA⁹ negativa no conduce a la motivación, sino hacia el movimiento" (Herzberg, 2003, p.4)

"El enriquecimiento laboral da al empleado la posibilidad de crecimiento psicológico" (Herzberg, 2003, p.8)

⁹ Kick in the ass

Teoría de la equidad de Stacy Adam

Concepto

La **equidad** es la cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

Stacy Adam desarrollo la teoría de la equidad, que se sostiene en que la motivación se produce a través de la evaluación individual, en cuanto a la equidad y justicia de la recompensa recibida. La equidad es la cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece, en función de sus méritos o condiciones. Por lo tanto habrá desmotivación, cuando una persona sienta que existe una inequidad o injusticia.

En el desarrollo de esta teoría, el autor, propone la evaluación de la igualdad entre la valoración que realiza el individuo a partir de los insumos laborales que brinda (esfuerzos o competencia) y las recompensas laborales (remuneraciones o ascensos) obtenidas a partir de su aporte en relación con el esfuerzo y recompensa que obtiene otra persona.

$\frac{\text{Recompensa}}{\text{Esfuerzo}}$	Versus	$\frac{\text{Recompensa}}{\text{Esfuerzo}}$
Del empleado		Otro empleado

El equilibrio o desequilibrio puede darse de la siguiente manera:

Recompensa es menor al esfuerzo	Recompensa inequitativa. En este contexto hay insatisfacción del empleado, reducción de su productividad. Abandono de la organización.
$R < E$	
Recompensa es igual al esfuerzo	Recompensa equitativa. Ante esta situación los empleados conservan el nivel de producción.
$R = E$	
Recompensa es mayor al esfuerzo	Recompensa más que equitativa. Mediante esta ecuación, hay una mejora sostenida en el nivel de productividad.
$R > E$	

Las recompensas a evaluar pueden ser:

- ✓ Salario
- ✓ Beneficios laborales.
- ✓ Licencias
- ✓ Crecimiento laboral.
- ✓ Sistema de remuneraciones.
- ✓ Material físico y tecnológico para el ejercicio de su función.

- ✓ Destaque laboral.

Esfuerzos que deben tenerse en cuenta son:

- ✓ Horas de trabajo
- ✓ Competencias (Conocimiento, habilidades, destrezas)..
- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Dedicación full time.
- ✓ Tiempo restado a la familia, amigos.

Si un empleado siente que el esfuerzo que realiza, y por el que obtiene un salario, es menor al esfuerzo que realiza otra persona en un puesto dentro de la organización, o fuera de la organización, existirá una situación de desequilibrio que producirá la desmotivación del personal.

Por ejemplo, si dos empleados tienen un sueldo similar, pero las dedicación, experiencia, y los resultados que producen son distintos, puede darse que exista una sensación de inequidad entre ellos.

Un aspecto a tener en cuenta, dentro de esta teoría, es que siempre resulta de una percepción que tienen una persona. Puede darse a partir de una sobre valoración del aporte, o una subvaloración del aporte de los demás o sub valoración del esfuerzo.

A veces resumimos todo a partir de los que podemos ver (la remuneración de una persona), pero no sobre el esfuerzo que realiza actualmente o en el pasado (el tiempo dedicado al estudio).

Teorías X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor elaboró una teoría que se la denomina X e Y la cual, a partir de la caracterización de las personas, enuncia las tareas que deben realizar los administradores para modificar su comportamiento.

El punto central de la teoría X sostiene que los gerentes tienen que dirigir y controlar el trabajo de los subordinados.

*“El principio esencial de la organización que se deriva de la Teoría X es que la dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad”
(Strage, 1994, 192)*

Los supuestos sobre los que se basa esta teoría son los siguientes:

- La persona tiene una aversión inherente al trabajo y tratarán de evitarlo lo más posible.
- La mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades.
- Los gerentes tienen que empujar a los empleados para que trabajen.

Según la teoría X es necesario presionar a las personas para que se empeñen más en el trabajo.

La teoría X recalca la coerción, el control, el castigo y la amenaza. Según McGregor, esta posición conduce a una baja productividad, antagonismo, militancia en sindicatos, y formas sutiles de sabotaje.

Por otra parte, los supuestos sobre los que se sustenta la teoría Y son los siguientes:

- El trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol.
- El grado de compromiso con los objetivos está relacionado con la recompensa.
- Las personas quieren trabajar y pueden brindar mucha satisfacción.
- Las personas tienen capacidad para aceptar responsabilidades.

“...los supuestos de la Teoría Y ponen de relieve el hecho que los límites de la colaboración personal en el contexto de la organización no lo pone la naturaleza humana, sino la falta de inventiva por parte de la dirección para descubrir las formas de hacer realidad el potencial que representan sus recursos humanos” (Strage, 1994, 191)

La tarea esencial de los gerentes, es diseñar un ambiente organizacional que lleve a la gente a lograr sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos a la obtención de las recompensas organizacionales.

En otras palabras, el papel de la gerencia consiste en lograr que los intereses de la organización y de los empleados coincidan lo más posible.

La teoría X confía demasiado en el control externo de la gente, mientras que la teoría Y confía en el autocontrol y la autodirección.
La teoría X trata a la gente como niños, en tanto que la teoría Y los trata como adultos.

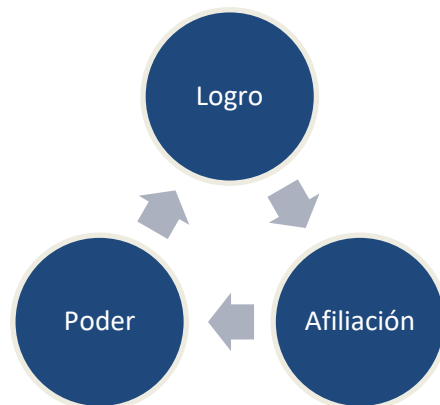
Patrones de motivación de David Mc Clelland

Mc Clelland desarrolló la teoría de los patrones motivacionales. Estos “patrones” reflejan el ambiente cultural en el que se desarrolla y vive el individuo; y se corresponden con actitudes que muestran la forma en que se percibe el trabajo y la propia vida.

“Mc Clelland en su teoría sobre motivación sostiene que las sociedades que tienen motivaciones más marcadas para lograr algo, producen empresarios con mucha energía y estos, a su vez, producen el crecimiento económico más rápido” (Ducan, 1999, p.193).

Se establecieron tres patrones de motivación fundamentales

Esquema 12-7 Patrones motivadores de Mc Clelland



Motivación de logro. Es el impulso para superar retos en la consecución de metas. El éxito produce gran satisfacción en las personas. Los objetivos de ventas, acceder a un nivel académico, alcanzar un nuevo puesto, son algunos logros que motivan a las personas.

Motivación de afiliación. Es el impulso para relacionarse socialmente, sentirse amado, formar parte de un equipo.

Motivación por el poder. Es el impulso para lograr influencia en los demás y modificar situaciones

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Según la teoría de Vroom, la gente se sentirá motivada si está convencida del valor de la meta y si comprueba que las actividades que él realiza, contribuyen al logro de dicha meta.

Esquema 12-8 Teoría de las expectativas de Vroom



Considera a la motivación como una fuerza estimulante hacia una determinada acción; determinada en función del resultado obtenido combinando dos factores:

Valencia: es la firmeza con que un individuo desea una recompensa. Está condicionado por las características sociodemográficas del individuo, el nivel de ingresos, los gustos y preferencias (el valor de la meta).

Expectativa: intensidad con que un individuo cree que el esfuerzo en el trabajo, tendrá como consecuencia la realización de una tarea, y por tanto que, si se esfuerza más, los logros serán

mayores. Indica la medición que el individuo hace acerca de la probabilidad de alcanzar una meta, mediante el esfuerzo (la probabilidad de lograrla).

Este modelo ofrece dos caminos posibles para motivar a los trabajadores:

Descubriendo la percepción que éstos tienen de la recompensa, con el fin de influir en esa percepción y operar una modificación en la conducta;

Aumentando el valor real de la recompensa a través de lo cual se habrá reforzado la relación esfuerzo-desempeño; y desempeño-esfuerzo

Acciones concretas de motivación

Amén de las teorías que acabamos de presentar hay ciertos factores que generalmente se reconocen como motivadores. Entre ellos, podemos resaltar:

- *Ambiente positivo y alegre.* Este tipo de ambiente de trabajo, contribuye a que las personas vayan más contentas a trabajar.
- *Fomentar la creatividad,* nuevas ideas. A las personas, naturalmente, les gusta sentirse escuchadas. Un espacio diseñado para participar, proponer y reconocer una idea propia dentro de la organización es un buen factor motivador.
- *Participación en las decisiones.* Las personas que colaboran o forman parte en la toma de decisiones se sienten más involucradas.
- *Explicar los resultados de trabajo.* La pertenecía también es un factor motivador importante.
- *Capacitación y desarrollo.* Las personas que son seleccionadas por la empresa para ser capacitadas, sienten que son valoradas.
- *Progreso.* Otra manera de motivar a los empleados es la celebración de los éxitos personales.
- *Fomentar la excelencia.* La empresa que fomenta la calidad y excelencia en la realización de su tarea, logra sacar de los empleados lo máximo de sí.
- *Independencia y autonomía.* La promoción de la independencia y la confianza en los empleados les brinda confianza en la realización de sus tareas.

Factores que llevan a la desmotivación

En forma opuesta, existen otros factores que incrementan la desmotivación de las personas. Entre ellas es posible destacar:

- *No tener claro el rumbo.* Cuando una persona no tiene claro hacia dónde va la empresa, siente incertidumbre y falta de motivación.
- *Renuncias o despidos.* Las situaciones de inseguridad laboral, la pérdida de puestos de trabajo entre los grupos, genera una sensación rara, que puede desmotivar al personal.
- *Falta de crecimiento.* La falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo es una de las principales fuentes de desmotivación laboral.

- *Salarios por debajo del promedio.* Cuando una organización paga sueldos por debajo de la media del mercado, los trabajadores buscarán nuevas propuestas laborales que mejoren sus salarios.
- *No cumplimiento de metas.* Cuando una organización estima objetivos de ventas que, por distintas razones, no son alcanzadas, genera en las personas una desmotivación natural.
- *Cambio de rumbo por parte de los líderes.* El cambio constante de rumbo de los responsables al gestionar el negocio, trae como consecuencia que las personas no conocen el rumbo, o pueden sentir que la empresa no tiene claro que actividades o tareas debe realizar para ser competitivo en el mercado.

Resumen del capítulo

Puntos claves

La palabra "motivación" proviene del vocablo latín "*movere*" que significa "mover".
 La motivación constituye impulsos que influyen en el comportamiento de las personas.
 Los motivadores universales son el gusto, la esperanza y el temor.
 Existe la motivación extrínseca e intrínseca.

Palabras y personas claves

Teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow.
 Factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg.
 Teoría de la equidad de Stacy Adams.
 Patrones de motivación de David McClelland.
 Teorías X e Y de Douglas McGregor.
 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Preguntas de reflexión

¿Cómo se vincula el nivel de la estructura organizacional y las políticas salariales?
 ¿Qué sucede cuando no hay delegación de autoridad?
 ¿Se puede delegar toda la responsabilidad?

Práctica

ACTIVIDAD Nº 24 NECESIDADES E INCENTIVOS. Realizar un listado de necesidades e incentivos.

NECESIDADES Estado de carencia o privación	INCENTIVOS Algo que puede cubrir la necesidad
Hambre	Alimento

ACTIVIDAD Nº27 TEMA: MOTIVACIÓN- TEORÍAS X e Y. CASO: LA DIVERSIDAD EN LOS EMPLEADOS

"Mi empresa se encuentra en franca expansión" estas fueron las primeras palabras ofrecidas por Margarita en su primera reunión como Presidenta de la Cámara de Mujeres Empresarias.

La empresa cuenta con 10 años de presencia en el mercado, distribuyendo productos para el cuidado personal, en perfumerías y farmacias de la Provincia de Buenos Aires. Durante el presente año realizó acuerdos con dos marcas reconocidas del mercado para ser distribuidora exclusiva de sus productos.

La estructura comercial está formada por cinco vendedores que visitan a los clientes, pasan el pedido a la administración y luego mediante fletes de terceros, envían la mercadería a los clientes. El trato y seguimiento que hace Margarita con los empleados es muy disímil.

Marcos es el vendedor con mayor antigüedad. Los días lunes inicia su trabajo en un conocido bar de la zona céntrica, arma una rutina de visitas a los clientes, que sigue al pie de la letra, con objetivos diarios y semanales. Al finalizar la semana hace un control sobre su desempeño. Margarita estableció hace cinco años la posibilidad que los empleados puedan iniciar su tarea desde su hogar y no tener que fichar el ingreso en la administración. A partir de un acuerdo con una casa de computación, entrego a los vendedores una ultrabook para que hagan su tarea.

Pedro cuenta con la cartera de clientes más grande, que oportunamente Margarita le cedió. Al iniciar la semana ella le envía un correo electrónico con los clientes que debe visitar. Al finalizar la tarea, le exige que el resultado de las visitas las vuelque en un sistema de gestión llamado Bitrox (que administra clientes). Al menos una vez por semana, se sienta con Pedro y hacen un repaso de las cuentas corrientes de sus clientes con el objeto de evaluar la situación particular de cada uno de ellos.

Guillermo fue seleccionado hace solo dos meses. Le gusta trabajar por objetivos comerciales, es fanático del uso de la computadora, por lo que mantiene los datos actualizado en sistema de administración de clientes. Armó su propia base de prospectos, y visita a 5 nuevos clientes por semana. La empresa mandó a diseñar carpetas de presentación, que fueron solicitadas por Guillermo, para entregar a los potenciales clientes. La carpeta contiene la historia de la empresa, sus principales productos y las ventajas diferenciales. Luego de charlar con Margarita, acordaron que a ciertos clientes podrían hacerle demostraciones y entregarle muestras de productos.

Leandro es el segundo vendedor por antigüedad que tiene la empresa. Durante más de 5 años cumplió todos los objetivos anuales. No le gusta planificar la tarea, según sus palabras "los resultados se dan solos". La secretaria administrativa de la empresa, por orden de Margarita, arma reuniones con nuevos clientes para que Leandro los vaya a visitar, gestiona sus cobranzas y en ciertas ocasiones "le cubre las espaldas ante sus compañeros". Le cuesta cargar la información al sistema y prefiere no rendir cuentas de las tareas realizadas. Con respecto a los objetivos mantiene fuertes reuniones semanales con Margarita para evaluar el avance en el cumplimiento.

TAREA

Siguiendo la teoría de Mc Gregor, establezca el estilo que Margarita utiliza con cada uno de los vendedores.

ACTIVIDAD N 26 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

A partir de los siguientes deseos, identificar qué necesidad puede satisfacer. Justificar

	Fisiológica	Seguridad	Afiliación	Status	Auto-realización
Luego de tantos años de esfuerzo, dedicación, compromiso, Roberto consiguió que lo designaran Gerente en la sucursal del Banco.					
Juan consiguió un trabajo con sueldo en blanco, en una empresa con 50 años de trayectoria.					
Los jueves por la noche los varones de la oficina se juntan a jugar al "papi".					
Durante la fiesta de fin de año, la empresa otorgó distinciones a empleados que lograron el mejor desempeño. Camila fue una de las distinguidas.					
Marcos está buscando un trabajo que le permita a su familia poder alimentarse y vestirse.					
Matías consiguió que la empresa le asignara un espacio dentro de la cochera para dejar su auto. Es un					

espacio destinado solo a algunas personas.					
María Clara ganó un concurso docente en el estado, por lo que se incorpora a la planta permanente.					
En su carrera como futbolista, Antonio alcanzó todos los títulos y reconocimientos posibles.					
En la Unidad de Negocios de la empresa, los miembros del equipo armaron un grupo de Whatsapp para estar comunicados, mandarse chistes, comentarios y organizar cenas.					

ACTIVIDAD N°25 TEMA: MOTIVACIÓN – TEORÍAS. CASO: LAS VENTAS AL DETALLE

Osvaldo trabaja en una organización desde hace más de 15 años. Luego de pasar por 5 sucursales de la empresa, se sentía cansado. Un día pidió una reunión con Alfredo, gerente general de la famosa cadena de Retail de la ciudad. El comienzo de la charla fue amena, hablaron de los resultados del partido del último fin de semana, el tiempo y los acontecimientos sucedidos en Estados Unidos.

En un instante la conversación cambió radicalmente. Tomó la palabra Alfredo y con vos enérgica manifestó que las ventas del local no alcanzaban el valor presupuestado en el plan de negocios, que el índice de productos vencidos se encontraba por encima de la media de otros locales y que había crecido el nivel de faltante de inventarios.

Con en el objeto de realizar un diagnóstico, se fueron tocando todo los temas que tenía anotados el gerente general en su famosa libreta: el nivel de capacitación de los empleados, las ofertas propuestas por el área comercial, la recepción de mercadería, el nivel de ausentismo y otros de índole doméstico.

El planteo de Osvaldo fue muy concreto con respecto al personal de la sucursal: “los sueldos no alcanzan y a los chicos les falta fuerza”, “el presupuesto elaborado por la empresa es un 33 % mayor que el año pasado y resulta que es muy alto, muy difícil de cumplir”. Durante los primeros 8 meses del año solo un mes alcanzaron el presupuesto. Sobre esto Osvaldo acotó “además el mes que lo cumplimos el premio que nos dieron fue muy bajo”. Trabajar de lunes a lunes (con un franco compensatorio en la semana) desgasta mucho al personal.

Josefina, la cajera que todos conocen por su energía y buen trato a los clientes, manifestó en una visita que realizó el gerente de Recursos Humanos: “Prefiero cambiar de sucursal, quiero ir a otro local donde trabaje menos y cobre igual”.

Luego de la reunión, Alfredo se quedó con el gerente de ventas, el asesor comercial y el gerente de recursos humanos. Si bien reconocen que la inflación reduce el poder adquisitivo de los empleados, llegaron a la siguiente conclusión: el personal está desmotivado.

TAREA

A partir del análisis del caso señale la teoría motivación que le serviría para analizar el caso.

¿Qué recomendación le haría a Alfredo (gerente general)?

¿Con que teoría podría vincular los dichos expresados por Josefina?

Capítulo 13

La conducción del talento

La conducción del talento

La necesidad del liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Permanentemente nos vemos obligados a elegir. En situaciones claras y conocidas, las decisiones son sencillas, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos necesitan más ayuda.

Los líderes brindan una posibilidad de ayuda, ya que nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo.

Algunos autores diferencian el concepto de liderazgo y de administración.

“Los gerentes según Kotter, tienen que planear, presupuestar, organizar, reclutar y seleccionar al personal, solucionar problemas y controlar. Su trabajo abarca las funciones tradicionales de la administración y trata de obtener resultado como la eficiencia, el orden y la certidumbre. Por otro lado, el liderazgo implica crear una visión y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar e inspirar. El resultado que buscan los líderes es el cambio” (Ducan, 1999, p.114).

En síntesis

“las organizaciones dependen de los gerentes para su supervivencia, y de los líderes para el cambio. Los gerentes y los líderes son igualmente importantes para todas las organizaciones” (Ducan, 1999, p.114).

A tener en cuenta

Los gerentes tienen que planear, organizar, reclutar y seleccionar al personal, solucionar problemas y controlar. Por otro lado, el liderazgo implica crear una visión y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar e inspirar.

A tener en cuenta

La administración trata de obtener resultado como la eficiencia, el orden y la certidumbre. Por otro lado, el liderazgo busca el cambio

Preconcepto

Antes de definir el liderazgo, vamos a analizar algunas ideas erróneas sobre su concepto.

- ✓ La mayoría de las concepciones de liderazgo sugieren que los líderes son **poderosos**. Sin embargo, el líder influye sobre otros sin necesidad de la coerción o la fuerza, produce cierto grado de esfuerzo cooperativo y se enfila en la búsqueda de metas que vayan más allá de sus propios intereses personales.
- ✓ El liderazgo también difiere de la **autoridad** aun cuando los líderes podrían tener autoridad y los que ejercen la autoridad ser líderes. La gente obedece voluntariamente a la autoridad si la considera legítima. Un líder no puede ejercer su liderazgo sin legitimidad, ya que la obediencia que obtienen los líderes es más voluntaria que forzada. Una persona puede detentar autoridad derivada de ocupar un puesto determinado en la organización, pero ese hecho no garantiza en absoluto que sea líder.
- ✓ El liderazgo también es diferente de la **gerencia**. Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes nunca llegarán a ser líderes. El hecho de que se *espera* que los gerentes se desempeñen como líderes aumenta las probabilidades de que intenten conducir y guiar al grupo. Es difícil imaginar un administrador sobresaliente

que no sea también un líder. Pero es engañoso y elitista concebir que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos.

- ✓ Los líderes desarrollan acciones positivas. No siempre las tareas realizadas por los líderes son positivas para la organización.

La noción de liderazgo como un proceso de un solo sentido en el cual los líderes dirigen y los partidarios siguen, nos impide ver la realidad de que el liderazgo consiste fundamentalmente en una interrelación entre los líderes y sus seguidores.

La relación es interactiva: los líderes influyen y a la vez son influidos por sus seguidores. Las acciones de los líderes generan respuestas de los demás, quienes, a su vez, afectan la capacidad de los líderes para tomar otras iniciativas.

Entre las herramientas fundamentales de un líder, figura su capacidad de comunicarse. Debemos entender que el acceso a la información es esencial para cumplir con una tarea. El derecho a saber es básico. La información es poder, pero un poder inútil cuando se la esconde. El poder debe ser compartido para que una organización o una relación funcione. Todo el mundo tiene el derecho y la obligación a una comunicación simple y clara.

Concepto de liderazgo

Podríamos definir al liderazgo de la siguiente manera:

Liderazgo para Koontz & Weihrich (2008)

Concepto

El **liderazgo** es el proceso de influir en el comportamiento de las personas a través del estilo de conducción.

"es... el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo" (pág. 440).

En cambio, para Stoner, Freeman & Gilbert

Concepto

Inspirar es causar en el ánimo de una persona un sentimiento, una sensación o una impresión.

El liderazgo es un proceso de influencia. La influencia es "cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo" (2005, pág. 514).

Para Harry Truman

"es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste" (Koontz & Weihrich, 2008, pág. 440).

Para Robbins & Coulter (2010)

"es el proceso de guiar a un grupo e influir en ellos para alcanzar las metas" (pág. 370).

En forma simple y sencilla a la que nos tiene acostumbrado Drucker afirma *"Liderazgo es dar el ejemplo"*



Escanea el código y mira el video sobre Liderazgo

El jefe es impuesto por la organización, al designarlo en un cargo y darle autoridad legítima. En cambio el líder es elegido por los seguidores. Son las personas quien le revisten esa posición al reconocer en el las cualidades necesarias. Sin embargo, en una organización el jefe y el líder pueden ser la misma persona.

Componentes del liderazgo

Koontz & Weihrich (2008, pág. 441) destacan los componentes del líder de una organización. Estos pueden resumirse en cuatro:

Esquema 13-1 Componentes del liderazgo



- ✓ **Usar el poder con efectividad.** Significa que el líder tiene la capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder. Dado que el poder permite modificar el comportamiento de las personas, hace su uso aprovechando los recursos, mejorando la productividad. El poder que tienen las personas en una organización puede originarse a partir de las siguientes fuentes: legítimo, coercitivo, por recompensa, expertise y de referente.

El poder otorgado por el cargo se denomina **legítimo**. La influencia ejercida a través de castigos es el poder **coercitivo** o que se puede relacionar con poder de **recompensa** (el comportamiento se funda en las consecuencias que le trae su accionar). Además, existen otras fuentes basadas en el **expertise** (los conocimientos o habilidades) que posee la persona y cuando éste constituye un referente. El poder basado en la **referencia** puede observarse en el caso de deportistas de elite que marcan tendencias en vestimenta, cortes de pelo, etc.

- ✓ Comprender cuáles son las **fuerzas motivadoras** de las personas respetando los momentos y situaciones. A partir de este elemento, los líderes deben reconocer en cada una de las personas cuáles son los "motivos" que favorecen su comportamiento. Sobre esta base distinguen la diversidad de los empleados y su ciclo en la organización.

"Cuando somos líderes, el éxito depende de desarrollar a los demás"
(Welch, 2007, p.73)

- ✓ Capacidad de **inspirar** a las demás personas. Según la Real Academia Española (<http://dle.rae.es>), inspirar es "*infundir o hacer nacer en el ánimo o en la mente afectos, ideas, designios*".

Duncan, cita a Fairhurst y Sarr que relacionan al lenguaje y al liderazgo:

"Los líderes son maestros consumados de los artificios del lenguaje. Hay varios elementos de las que los líderes se sirven para disfrazar los mensajes: anécdotas, metáforas, alegorías y giros idiomáticos...saben con precisión cuando y donde usar tales elementos" (Duncan, 1999, p.120).

- ✓ **Desarrollar un clima** para motivar. Desarrollar una atmósfera que permite el cumplimiento de los objetivos.

¿Qué Hacen los líderes?

Al estudiar la función de liderazgo, gran parte de la bibliografía se ha preguntado qué actividades realizan aquellas personas que son considerados líderes. Cañeque (2011, pág. 58) propone las siguientes:

Esquema 13-2 Tarea de los líderes



- ✓ **Analiza la situación.** Tiene la capacidad para reconocer la situación en que se encuentra la organización y las características del entorno que la rodea.
- ✓ **Marca el rumbo.** Define "el futuro de la organización"; tiene una visión que inspira a los demás.

"Cualquiera puede gestionar el corto plazo, no hay más que seguir exprimiendo el limón. Y cualquiera puede hacerlo a largo plazo, no hay más que seguir soñando. Alguien se convierte en líder porque se le considera capaz de exprimir y soñar a la vez" (Welch, 2007, p.76)

- ✓ **Define un plan.** A través de su trabajo establece las actividades y tareas que realizará la organización para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Selecciona al mejor para cada tarea.** Dentro de sus funciones, se encuentra la obligación de elegir y asignar a las personas tareas según sus capacidades.

"...para los líderes de todos los niveles es crítico conocer a su gente, sus capacidades y limitaciones y sus reacciones probables frente a diversas situaciones. Cuando más pueda el líder hacerlo, mejor podrá dirigirlos"
(Cohen, 2008, p.98)

- ✓ **Monitorea los procesos.** Con el objeto de evaluar las decisiones tomadas, el líder cumple el rol de monitoreo de los objetivos.
- ✓ **Saca conclusiones.** A partir del diagnóstico y el monitoreo, realizar una evaluación para diseñar acciones correctivas.

Ducan cita a Well al describir las diferentes funciones del liderazgo, según el autor los líderes tienen que: "1. Crear orden; 2. Inspirar a actuar, y 3 mejorar el desempeño" (1999, p.112).

Características de los líderes

Para ejercer sus tareas, los líderes deben cumplir con ciertas características que le permitan cumplir con su rol.

- ✓ Poseen una visión de largo plazo. Los líderes tienen claridad sobre el futuro deseado, saben hacia donde quieren ir y proyectan a la organización hacia el futuro.
- ✓ Saben establecer prioridades. En este caso, los líderes puede diferenciar lo urgente de lo importante y jerarquizar las actividades en función de la posibilidad que tienen para cumplir con el propósito y los objetivos de la organización.
- ✓ Saben delegar. La delegación es el otorgamiento de autoridad a otra persona. Los líderes confían en la gente y los capacitan, por lo tanto, se sienten seguros al darle autoridad y responsabilidad.
- ✓ Entienden a los que los siguen. Los líderes tratan de comprender los problemas, necesidades y anhelos de las personas, además, buscan conocer sus habilidades y destrezas, para aprovecharlas.
- ✓ Ayudan a los demás a descubrir su potencial. Al comprender a los seguidores, pueden ver la potencialidad de las personas y asignarles tareas que se ajusten a sus posibilidades, de esta manera, los subordinados van a descubrir los que pueden hacer y hacerlo bien.
- ✓ Muestran coherencia entre lo que dicen y hacen. Los líderes son íntegros, esto significa que demuestran que aquello de dicen, lo hacen. Por ejemplo, son los primeros en llegar y los últimos en irse, cuando se les solicita un esfuerzo a la gente, son los primeros en la fila, son los que respetan las políticas y las normas de la organización.



- ✓ Tienen una mirada global holística. En este caso, los líderes tienen la capacidad para ver la organización como un todo y no solo ver una pequeña parte de la misma. Comprenden como afecta una decisión o un problema, en los resultados generales de la organización y como las actividades que realiza, contribuyen a fortalecer la estrategia.
- ✓ Son creativos. Los líderes tienen respuestas novedosas para resolver los problemas, la transformación y el cambio no son un problema, saben que deben promoverlo y que las respuestas novedosas permiten obtener ventajas competitivas.
- ✓ Tiene una actitud positiva, son optimistas. El líder es una persona optimista por naturaleza. Las personas siguen a otros que les muestran un futuro donde van a estar en una mejor posición, en la que van a poder desarrollar su potencial. Son personas que ante un problema, ven una oportunidad.

Modelos teóricos tradicionales

*“El Ejército patrocinó buena parte de las primeras investigaciones sobre el liderazgo, por razones obvias: los militares siempre han reconocido la necesidad de contar con líderes. Si era posible identificar los rasgos de los buenos líderes, también podrían identificar los líderes del futuro”.
(Duncan, 1999, p.114).*

Los modelos tradicionales de liderazgo se refieren a las **cualidades propias del líder**, como visión, fuerza y compromiso, y al **carácter situacional** del liderazgo; es decir, lo que funciona en una situación no quiere decir que lo haga en otra situación diferente.

En función de este concepto, muchos autores han intentado brindarnos modelos de liderazgo para ser aplicados en la mayoría de los casos, siendo los más difundidos la **grilla gerencial** de Blake & Mouton, el **Liderazgo situacional** de Hersey & Blanchard, y el **Liderazgo basado en la autoridad** de Kurt Lewin, que desarrollamos a continuación.

Teoría de los rasgos

Concepto

El **rasgo** es un elemento característico, de un individuo.

Constituye una de las primeras teorías de liderazgo. Estudió los rasgos que debería tener un líder. Los diferentes tipos de rasgos estudiados fueron:

- ✓ Rasgos físicos: energía, presentación, estatura.
- ✓ Inteligencia.
- ✓ Personalidad: adaptabilidad, dinamismo.
- ✓ Tarea: persistencia, iniciativa.
- ✓ Sociales: habilidades interpersonales.

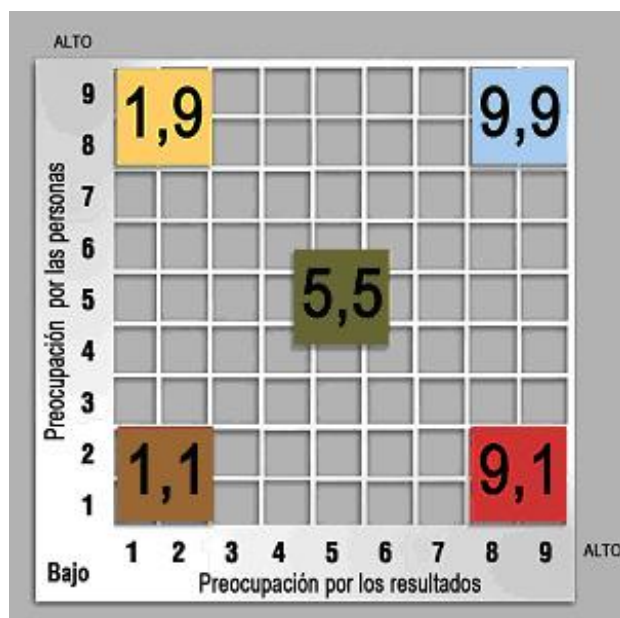
Sin embargo, estos rasgos no definen quién es un líder y quién no lo es. Está probado que no es líder solamente una persona que tiene un gran porte físico (estatura, presentación). Napoleón fue un gran líder para sus soldados; sin embargo, era de estatura pequeña.

Grilla gerencial de Blake & Mouton

La **grilla gerencial**, desarrollada por Blake & Mouton, es una herramienta para analizar los tipos de liderazgo según las orientaciones que poseen los gerentes.

Existen dos tipos de intereses genéricos: uno de ellos es el **interés por la tarea o resultados**, es decir por el resultado de sus esfuerzos, lo cual se indica en el eje horizontal de la grilla y se observa con una escala de nueve puntos en la cual el 9 indica un gran interés y el 1, muy poco.

El segundo es el **interés por las personas**: los subordinados, los colegas o los jefes de alto nivel. Esto se representa en el eje vertical y también se ilustra con una escala de nueve puntos en la cual el 9 indica un gran interés y el 1, muy poco.

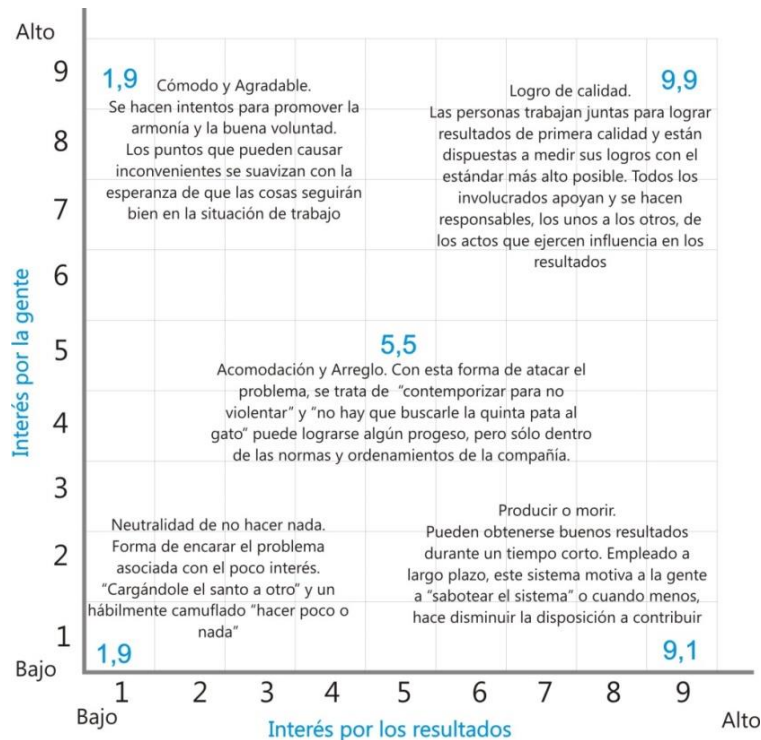


Escanea el código y mira
el video sobre la Grilla
Gerencial

Ambos ejes nos muestran la manera en que los dos intereses interactúan para crear una sola actitud coherente en el caso de cada uno de los estilos Grid.

Estas dos variables pueden combinarse de muchas maneras, pero sólo unas cuantas de ellas son relevantes para comprender el ejercicio del liderazgo y la cultura desarrollada en consecuencia.

El punto importante es que, para poder elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal, el líder debe conocer los diferentes estilos de liderazgo, estar preparado para seleccionar el más adecuado para cada caso y actuar de acuerdo con él.



Enfoque 9,9. Alto interés por los resultados y alto interés por las personas. Administración participativa, gerentes de grupo.

El logro en el trabajo proviene de gente comprometida. La interdependencia alcanzada mediante un "interés común" en el propósito de la organización conduce a relaciones de respeto y confianza. El individuo que la posee pone su énfasis en la determinación de los hechos como la clave para resolver problemas. Los gerentes con orientación 9,9 buscan los puntos de vista de los demás y crean un foro para la discusión abierta y sincera, enfrentando los desacuerdos de tal manera que se desvanezcan las dudas y las reservas con el fin de alcanzar el entendimiento mutuo y el compromiso total con las conclusiones obtenidas.

Enfoque 9,1: Alto interés por los resultados y bajo interés por las persona. Gerentes autocráticos.

El ángulo inferior derecho representa mucho interés por el rendimiento y poco por las personas que deben realizar el trabajo. En este enfoque el jefe impone exigencias a sus subordinados, a la vez que les niega la oportunidad de contribuir al resultado. Los objetivos impuestos pueden ser más claros que el agua, pero la gente puede no sentir que sean suyos. Además, si los objetivos parecen imposibles de lograr algunos resentimientos levemente disfrazados conducirán a reacciones negativas cuyo fin es demostrar al jefe "por qué no se puede hacer". Los dos resultados posibles de este enfoque son la represión y, consecuentemente, el acatamiento o la lucha.

Enfoque 1,9. Bajo interés por los resultados y alto interés por las persona. Administración distendida – "club campestre".

En este cuadrante se pone gran énfasis en las personas y poco en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de los negocios. Al líder le interesa mantener relaciones

armoniosas con su personal y coloca los resultados en segundo término. Promueve una considerada atención a la necesidad de la gente, conduce a un ambiente organizacional cómodo y amigable y a un buen ritmo de trabajo. Este enfoque estimula a la gente a pensar y a hablar abierta y espontáneamente, pero se corre el riesgo de que se sacrifiquen los objetivos del negocio.

Enfoque 5,5: Gerencia equilibrada.

El desempeño adecuado de la organización es posible si se equilibra la necesidad de realizar el trabajo con el mantenimiento de un nivel satisfactorio de la moral.

En el centro se encuentra el estilo 5,5. Las ideas son: "Obtenga resultados, pero no se mate". "Haga el trabajo, pero a un ritmo cómodo". "No presione demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es muy exigente". "Al mismo tiempo, no suelte a la gente con demasiada facilidad o lo considerarán débil". "Sea justo, pero firme". El jefe con esta orientación reconoce la necesidad de obtener resultados, pero la equilibra con la necesidad de tener contenta a la gente. A diferencia del enfoque 9,9, la integración no se ve como una posibilidad, de manera que el jefe busca el punto medio. Se trata de que tanto la gente como el trabajo sean importantes.

Enfoque 1,1. Bajo interés por los resultados y bajo interés por las persona. Administración empobrecida.

En el ángulo inferior izquierdo se encuentra la orientación 1,1. En este caso el gerente se interesa poco por la gente y por la producción, y se limita a formar parte de la empresa sin contribuir, en realidad, a sus fines. Este gerente no ha renunciado de hecho a su trabajo, pero mentalmente ya lo dejó, quizás, desde hace muchos años. El mínimo esfuerzo para llevar a cabo el trabajo resulta adecuado para seguir perteneciendo a la organización. El jefe no hace ningún esfuerzo para que la gente entienda el trabajo o para hacerla sentir cómoda. La actitud es: *"No me importa nada"*.

Estilo basado en la autoridad

Kurt Lewin desarrolló el modelo de líder basado en la autoridad. Para esta teoría existen tres tipologías de liderazgo: el líder autocrático, el democrático-participativo y el liberal. A continuación, presentamos las principales características de las diferentes tipologías.

Esquema 13-3 Estilos basados en la autoridad



Liderazgo autocrático.

Concepto

Liderazgo autocrático es el sistema de conducción en el que una sola persona decide según su voluntad.

- Impone y espera cumplimiento. Quien se encuentra a su cargo debe obedecer la directiva impartida por el superior.
- Es dogmático y seguro. Las personas que creen conocer lo que otros necesitan, tienen seguridad en las decisiones y consideran que tienen toda la información y conocimientos para tomar la mejor de decisión, y se muestran de esa manera.
- Conduce por medio de la potestad de negar u otorgar premios. Se conduce con premios y castigos. Aquella persona que cumple con lo establecido, puede obtener una recompensa, en cambio, si no cumple, será sancionado por ello.
- El sistema de comunicación es descendente, de arriba hacia abajo, no espera una retroalimentación. No existe la posibilidad de que un empleado pueda plantear objeciones o intervenir en la toma de decisiones de la organización.

A tener en cuenta

El estilo de conducción ideal, depende de la situación y de las características del personal con que cuenta el líder.

Liderazgo democrático-participativo.

- Realiza consultas a sus subordinados respecto a la realización de acciones y decisiones probables. El líder en este caso, considera que la visión o aporte de otra persona, puede darle otra perspectiva del problema, y de esta manera mejorar la toma de decisiones.
- Alienta su participación en la toma de decisiones. Esto implica que no solo el empleado es escuchado, sino que también su aporte será tenido en cuenta para la elaboración de una propuesta superadora. No significa hacer la actuación de escuchar al otro, sino tener en consideración su aporte.
- La comunicación es bidireccional. En este caso, se produce un intercambio de palabras entre el superior y el empleado fluyendo la comunicación en forma descendente y ascendente.
- Requiere empleados formados. La participación necesita que las personas a la que se va a consultar o participar, sepan de la temática o tengan las competencias para poder ofrecer una solución.
- Es motivante para el empleado. Al ser escuchado y poder realizar un aporte para la solución de un problema, el empleado se siente parte de un grupo, y por ende, aumenta su contribución a la organización.

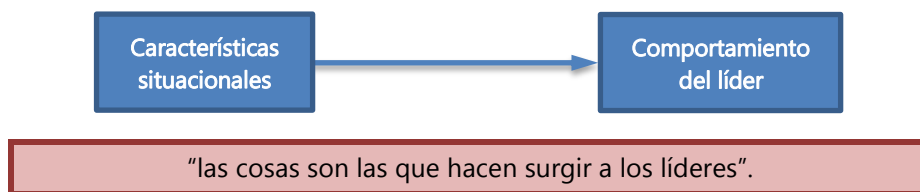
Liderazgo liberal.

- Hace un uso reducido del poder. En este caso, la autoridad es delegada a sus colaboradores.
- Otorga alto grado de independencia en sus operaciones. En este caso, el líder le otorga total autoridad a otra persona. La autoridad es la capacidad de una persona para la toma de decisiones, por lo tanto, le está delegando la facultad de decidir por sí mismo.
- Depende en gran medida de sus subordinados para la determinación de las metas y de los medios para alcanzarlas.

- La función de los líderes consiste en servir de apoyo a las operaciones, brindando información. El líder actúa como un tutor, resolviendo dificultades o facilitando la tarea del personal.
- Requiere de personal idóneo. Para poder ejercer este tipo de liderazgo es necesario contar con el personal apto para el ejercicio de la tarea. Una persona que no conoce las políticas de la organización y que le falta la formación necesaria

Liderazgo situacional

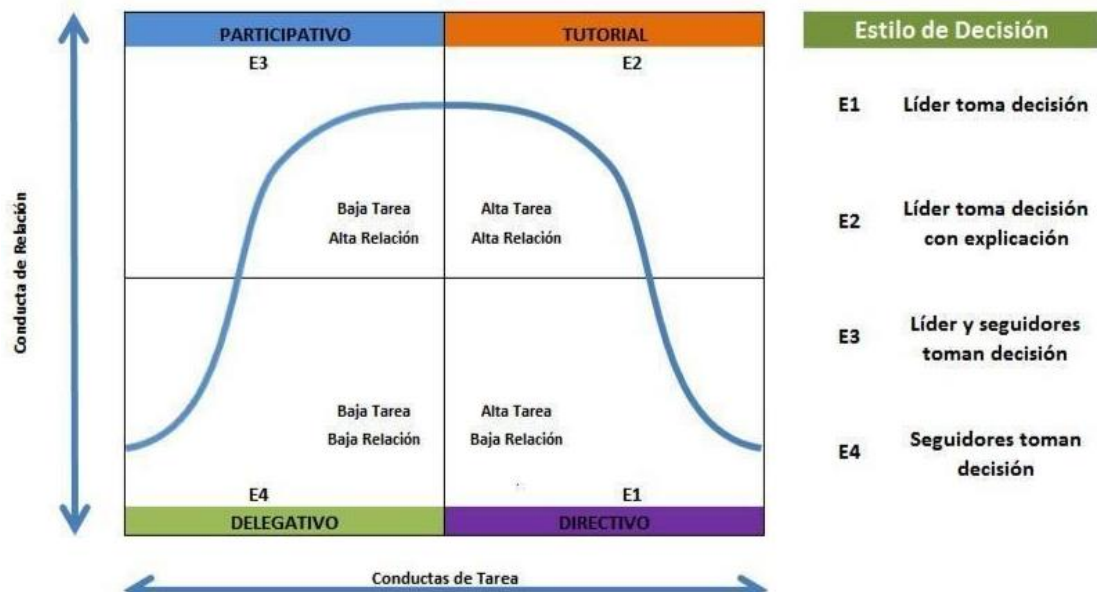
Las nociones tradicionales del líder como un ser heroico y solitario nos han llevado a centrarnos demasiado en los actores y muy poco en el escenario en el cual interpretan sus papeles. En contra del supuesto de que los "líderes son quienes logran que las cosas sucedan", es importante contraponer la proposición de que "las cosas son las que hacen surgir a los líderes".



El contexto organizacional influye tanto en lo que los líderes *deben* hacer como en lo que *pueden* hacer. No existe una única fórmula de ejercer el liderazgo para afrontar una gama de situaciones tan amplia y variada que los líderes potenciales pueden llegar a enfrentar.

El modelo desarrollado por Hersey & Blanchard usa las dos dimensiones básicas del *Grid gerencial*: las tareas y la gente.

La teoría de Hersey Blanchard "describe como deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades" (Stoner, Freeman & Gilbert, 2005, pág. 525).



Las variables del modelo son las **tareas** y las **relaciones**. En relación a las tareas, el foco está dado por la disposición de los líderes a observar aspectos vinculados a su rol: el cumplimiento de las reglas, políticas y procedimientos establecidos por la organización.

En segundo lugar, vinculado a las relaciones, abarca la disposición de los líderes para brindar apoyo, confianza, consideración a sus colaboradores. Hace referencia a la habilidad humana, a partir de la forma de relacionamiento con los empleados.

El modelo sostiene que la elección entre los estilos depende de la "madurez" de los subordinados o del nivel de "preparación o disposición" en términos de dos características de los supervisados: sus *actitudes* (cuántas ganas tienen de hacer bien el trabajo) y sus *habilidades* (si tienen las capacidades y destrezas para llevarlo a cabo).

Los autores argumentan que, para situaciones distintas, son apropiados diferentes estilos.

Los autores combinan ambas dimensiones en una matriz, en donde aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo:

- E1. Alta tarea - Baja relación.** Los subordinados no pueden (habilidades) o no quieren (actitudes) llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros. El líder define los roles e indica a cada quién *qué, cómo, cuándo y dónde* llevar a cabo las diferentes tareas. Acto propio del líder: **MANDAR**. En este modelo es **líder es quien toma de decisiones**.
- E2. Alta tarea - Alta relación.** Los subordinados no se encuentran en posibilidad (habilidades) para realizar las tareas, pero están dispuestos (actitudes) a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces. El líder presta su comportamiento directivo y solidario. Acto propio del líder: **PERSUADIR**. **Los líderes toman decisiones con explicación.**
- E3. Baja tarea - Alta relación.** La gente es capaz (habilidades) pero no está dispuesta (actitudes) o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere. Líder y

seguidores toman decisiones conjuntas: la función principal del líder es facilitar y comunicar. Acto propio del líder: **PARTICIPAR. Los líderes y seguidores toman de las decisiones.**

- d. E4. **Baja tarea - Baja relación.** La gente es capaz (habilidades) y está dispuesta (actitudes) a hacer lo que se le pide. El líder proporciona poca dirección y apoyo. Acto propio del líder: **DELEGAR. Los seguidores son los que toman de decisiones.**

Aquí aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo: *mandar, persuadir, participar y delegar.*

Liderazgo transaccional y transformacional

El liderazgo transaccional y el transformacional, sin bien son formas de expresar el estilo de liderazgo, pueden complementarse, es decir, pueden coexistir en una sola persona ambos estilos.

Liderazgo transaccional

El fundamento de este estilo de liderazgo se centra en que el líder gestiona a través de transacciones sociales.

- Identificar qué les falta a los subordinados en el ejercicio de su tarea y sus aspectos personales.
- Aclarar los roles y tareas para que cada persona comprenda qué se espera de ellos y las actividades que deben realizar.
- Establecer una organización, coordinar las tareas entre las personas, definir autoridad y responsabilidad.
- Recompensar el desempeño. En la medida que la persona manifieste un nivel de comportamiento, obtendrá un cierto nivel de contribución.

Concepto

El **liderazgo transaccional** es un estilo de conducción en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

Liderazgo transformacional

Para Koontz & Weihrich (2008, pág. 438) el objetivo de este estilo de liderazgo es transformar la organización. Los líderes transformacionales, inspiran y estimulan a sus seguidores. En ejercicio de su tarea hacen las siguientes tareas:

- Articulan la misión.
- Inspiran a sus seguidores.
- Capacitan para motivar.
- Conforman la cultura.
- Crean un clima favorable.

Concepto

El **liderazgo transformacional** se centra en cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores a través de la construcción de una visión.

“El liderazgo transformacional es un proceso en el que los individuos crea una conexión que eleva el nivel de la motivación y la moralidad tanto del líder como de los seguidores...Una de las metas fundamentales del liderazgo transformacional es ayudar a los seguidores a desarrollar su potencial máximo” (Ducan, 1999, p.134).

En síntesis, no existe un modelo de liderazgo único aplicable a todas las personas y en todas las situaciones. La diversidad de empleados y empresas requiere de estilos adaptables al proceso de relaciones y situaciones que debe afrontar la organización.

Resumen del capítulo

Puntos claves

El liderazgo es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen (pongan todo de sí) voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las actividades que realizan los líderes son: análisis de situación, marcar el rumbo, definir un plan, seleccionar al mejor para cada tarea, monitorear los procesos, sacar conclusiones y corregir desvíos.

Palabras y personas claves

Hersey & Blanchard.

Blake & Mouton.

Liderazgo basado en autoridad de Kurt Lewin.

Liderazgo transaccional y transformacional.

Preguntas de reflexión

¿El líder nace o se hace?

¿Cómo puedo ser un mejor líder?

¿Es posible que puedan coincidir en un grupo dos líderes?

¿Qué sucede cuando el liderazgo no coincide con la autoridad legítima?

Capítulo 14

La comunicación

Comunicación

Para definir este concepto utilizaremos el modelo clásico del **Proceso de comunicación** elaborado por Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta del siglo pasado se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información", "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación".

Para Koontz & Weihrich (2008)

"la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla" (pág. 486).

La comunicación, entonces, en un proceso¹⁰ que busca transferir información entre un emisor y un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla, para llegar a un entendimiento común.

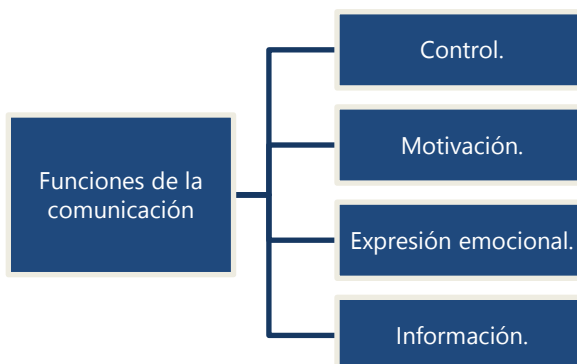
Por lo tanto, no habría comunicación si una persona habla con otra y, a partir de ese intercambio, el mensaje no es comprendido.

Funciones de la comunicación

Para comprender la función de la comunicación podemos tratar de responder a la pregunta: ¿para qué sirve la comunicación?

Las cuatro funciones principales son:

Esquema 14-1 Función de la comunicación



- **Control.** La comunicación pretende controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen canales de comunicación formales que derivan de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales, que obligan a un cierto comportamiento por parte de los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hacen bromas, se están comunicando informalmente con los otros individuos del grupo y así controlan su comportamiento.

Concepto

La **comunicación** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo esta comprendida por el receptor.



Escanea el código y mira el video sobre la comunicación

¹⁰ Proceso: conjunto de pasos o fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

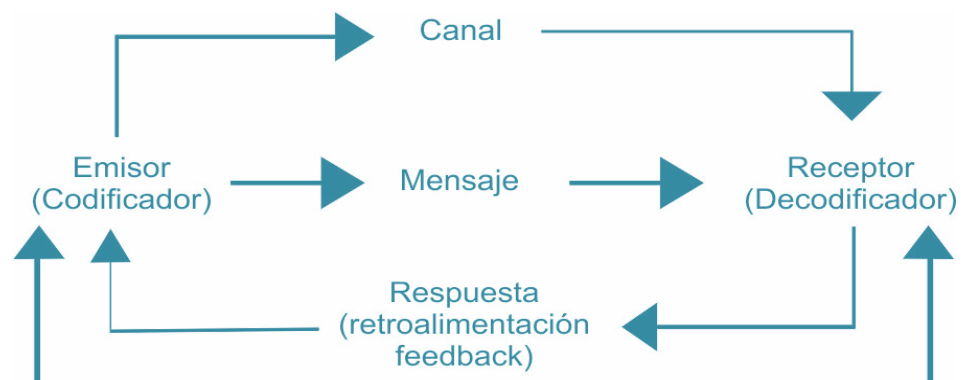
- **Motivación.** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, de qué manera, así como cuán bien se están cumpliendo los objetivos o metas.
- **Expresión emocional.** El trabajo para muchas personas es un medio para interactuar con otras personas. La comunicación es fundamental dentro del grupo. Así los miembros muestran sus sentimientos y contribuyen a cumplir las necesidades sociales de las personas.
- **Información.** La comunicación proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Ninguna función es más importante que las restantes, sino que las cuatro tienen el mismo grado de importancia para el cumplimiento con eficiencia de los objetivos de la organización.

Proceso de comunicación

El proceso de comunicación involucra a los siguientes elementos:

Esquema 14-2 Proceso de comunicación



Concepto

El **emisor** es aquella persona que produce un mensaje a través de un canal.

- El **emisor** puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización. Esta persona es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. El emisor codifica el mensaje que va a transmitir según sus habilidades, actitudes y conocimientos, etc. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, cajero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los bienes, servicios, realizar una queja, modificar una conducta, etc.
- El **mensaje** es el producto real de la fuente codificadora. Es el propósito. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.
- El **canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quiénes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente, los mensajes relacionados con el trabajo de los

Concepto

El **mensaje** es aquel dato o información que produce el emisor a través de un canal.

Concepto

El **canal** es el medio que utiliza el emisor para enviar un mensaje.

miembros de la organización siguen la red de autoridad; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes, como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización. Los medios pueden ser personales como así también un *e-mail*, *Facebook*, teléfono, *whatsapp*, redes sociales, etc.

- **El receptor** es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra, el mensaje debe ser decodificado, proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Concepto

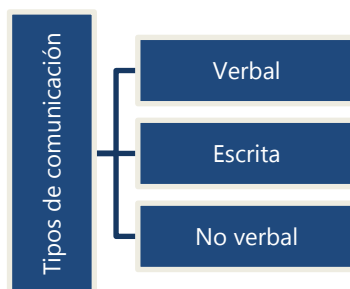
El **receptor** es el sujeto destinatario del mensaje.

Y ahora señalemos el elemento que indica si en el proceso hubo éxito o no: nos referimos a la **retroalimentación**. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se obtiene una respuesta ante el mismo.

Tipos de comunicación

La comunicación es clave para el logro de los objetivos definidos en el proceso de planeación. Hay tres tipos de comunicación: verbal, no verbal y escrita.

Esquema 14-3 Tipos de comunicación



- **Comunicación verbal.** Es aquella que utiliza la palabra hablada para transmitir el mensaje. Ocurre frente a frente entre dos personas (presencial o virtual) o una persona frente a un auditorio. La misma puede ser formal o informal. Tiene la gran ventaja de permitir una retroalimentación o repregunta en caso de dudas, que facilitará las aclaraciones. Pero tiene desventajas. La principal es que no quedan registros de ella, salvo que sea grabada.
- **Comunicación escrita.** Es aquella que se utiliza para comunicar información compleja y de manera que perdure en el tiempo. La ventaja es que perdura en el tiempo y, al ser cuidadosamente planeada, suele ser más clara y concisa. Sus desventajas es que se genera gran cantidad de papel o información para archivar y, al no tener retroalimentación, no se puede confirmar la comprensión.¹¹
- **Comunicación no Verbal.** La comunicación no verbal incluye el lenguaje corporal, los gestos, el tono y la entonación, las expresiones faciales, e incluso la postura. Lo

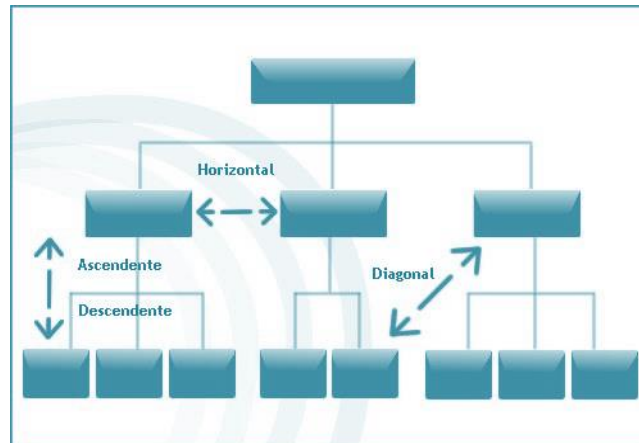
¹¹ Preste atención al video: <https://www.youtube.com/watch?v=lzCVqm7W0h8>, y analice las diferencias entre la comunicación escrita y la oral, mas la no verbal.

que una persona dice se puede reforzar o contradecir con la comunicación no verbal.¹² La mayor parte de la comunicación que emitimos es no verbal.

Flujo de la comunicación en la organización

La comunicación en una organización puede fluir en forma vertical, horizontalmente o en forma diagonal.

Esquema 14-4 Flujo de comunicación



Vertical

La comunicación es vertical cuando una persona en un nivel superior emite un mensaje a una de un nivel inferior o viceversa. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

- a. **Descendente:** es la comunicación que fluye de un nivel superior a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Tipos de comunicación descendente:

- Redacción de un manual de procedimientos.
- Informe sobre evaluación de desempeño.
- Informe mensual sobre las actividades desarrolladas por la empresa.

- b. **Ascendente:** esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre los sentimientos de los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Tipo de comunicación ascendente en una organización:

¹² Preste atención al video: <https://www.youtube.com/watch?v=ATIDRZA613U> y advierta la comunicación no verbal.

- Boletín informativo.
- Reuniones grupales para la mejora continua.
- Buzones de sugerencia para empleados. Busca fomentar la participación en la elaboración de ideas.
- Encuesta de actitud de los empleados.
- Procedimientos para expresar quejas
- Entrevistas personales.

Horizontal

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización –cuyos puestos están al mismo nivel– intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre empleados que cumplen funciones similares.

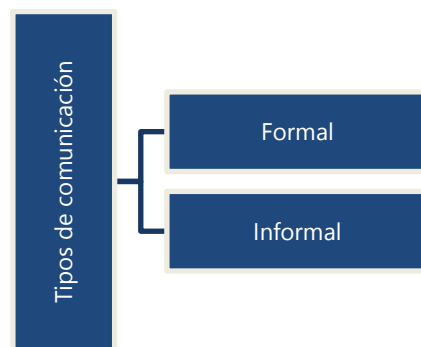
Diagonal

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización –cuyos puestos no están al mismo nivel y sin relaciones directas de dependencia– intercambian información. Dado que la comunicación no sigue la cadena de mando formal, se deben tener precauciones con este tipo de flujo de comunicación, buscando que sea apropiada, que no divulgue información que no corresponda e informando a sus superiores de dichas relaciones.

Estructura de la comunicación

La comunicación se describe, en el ámbito organizacional, como formal o informal:

Esquema 14-5 Estructura de la comunicación



- **Formal:** es aquella que se realiza siguiendo reglas que impone un grupo; ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones, y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

- **Informal:** es aquella que parte, simplemente, de reuniones y es de carácter personal. Ésta distorsiona el mensaje que se quiere dar. No está definida por la jerarquía organizacional. Es comúnmente llamada “rumor” o “telégrafo secreto”. Lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

Redes de la comunicación

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son, generalmente, verticales siguiendo la cadena de autoridad y limitadas a las comunicaciones de las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, pueden alcanzar a cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisfacen necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo, los rumores o chismes.

En cuanto a las redes informales, la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor. No es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíble que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión. Por ejemplo, el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización. Le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad. De esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad, mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los “canales ricos” como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más atento a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

Concepto

Las barreras son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando su proceso general

Barreras y “ruidos” de la comunicación

Las **barreras** son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando su proceso general. Las barreras y los “ruidos” generan comunicación deficiente y puede causar disminución en la productividad de la organización.

Por ejemplo, si por la existencia de una barrera el empleado no ha captado una política comercial impartida por la empresa, ésta puede ocasionar problemas con los clientes, falta de eficiencia interna, etc.

Barreras semánticas

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y, así, el receptor no entiende lo que en realidad dijo el emisor, sino lo que cree haber entendido. Se caracteriza por la ambigüedad en el uso de las palabras.

Barreras psicológicas

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. Algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospechar sobre la actitud de los otros.
- Dejar ganarse por preocupaciones o emociones ajenas al trabajo.
- Explicaciones insuficientes por parte del emisor.

Barreras fisiológicas

Las barreras fisiológicas son aquellas que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que, sin llegar a esos extremos, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien debido a alguna dificultad orgánica. Por ejemplo, los carteles pequeños con los precios representan una barrera de comunicación fisiológica para las personas mayores.

Barreras físicas

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación. Por ejemplo, cuando en un punto de venta existen demasiados escalones previos al ingreso, se está colocando una distancia entre la empresa y el cliente que dificultan su comunicación. Debemos identificar este tipo de barrera física para proceder a su eliminación.

Barreras administrativas

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales como, por ejemplo, mala planeación y deficiente operación de los canales, sobrecarga de información sobre los empleados, etc.

Ruidos

Se denomina “ruido” a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte, impida o afecte a cualquiera de sus elementos. Las distorsiones del sonido en la conversación, en radio, televisión o por teléfono son ruido, pero también es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende, aunque esté en silencio.

Resumen del capítulo

Puntos claves

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Las barreras son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general.

Palabras y personas claves

Proceso de comunicación.

Comunicación verbal, escrita y no verbal.

Flujo de comunicación horizontal, vertical y diagonal.

Comunicación formal e informal.

Preguntas de reflexión

¿Qué situaciones puede causar problemas de comunicación?

¿Cómo convive la organización formal con la comunicación informal?

¿Qué importancia tiene la comunicación no verbal?

Capítulo 15

Control

Control

Conceptos

En general el control es un proceso que busca garantizar que los resultados obtenidos se ajusten a los resultados planificados. El control es una función que **culmina y retroalimenta** los demás procesos gerenciales. Se trata de una función estrechamente relacionada con la planificación, puesto que el control nace de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, lo cual tiene lugar cuando alcanza los objetivos previamente establecidos.

Para Koontz & Weihrich (2008) controlar es

“la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (pág. 528).

Para Robbins & Coulter (2010)

“el control es un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral” (pág. 398).

Concepto

El **control** es el proceso de medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos o planificados, analizar las brechas existentes y efectuar las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El control puede definirse como el proceso que consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos o planificados, analizar las brechas existentes y efectuar las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones suele tomarse al control como un fin en sí mismo; sin embargo, concebimos el control como una función que permite la retroalimentación de la información para mantener a la organización en línea con sus objetivos y en sintonía con el mercado. Está destinado a ayudar a los distintos niveles de la organización a coordinar las acciones y tomar decisiones a fin de alcanzar los objetivos.

Fines

La construcción de un sistema de control de gestión, para una organización, es una herramienta que cumple un conjunto de propósitos como:

- ✓ Usar eficientemente los recursos de la organización.
- ✓ Efectuar la retroalimentación de información.
- ✓ Reducir la incertidumbre.
- ✓ Evaluar el desempeño actual.
- ✓ Motivar a los miembros de la organización.

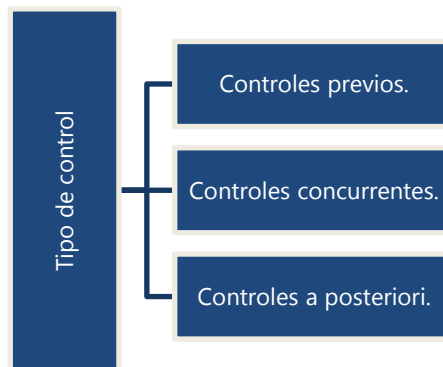


Escanea el código y mira el video sobre control

Tipos

Una de las formas de clasificar el control es de acuerdo al momento en el que se produce. De esta forma es posible diferenciar entre controles previos también denominados *ex ante*, concurrentes y a posteriori o *ex post*.

Esquema 15-1 Tipos de control



- ✓ En el caso de los **controles previos**, tratan de verificar que se han cumplimentado satisfactoriamente los requisitos y recursos necesarios para el desarrollo futuro de la actividad. Este es el tipo de control asociado con la mayor eficacia, puesto que consiste en eliminar los problemas antes de que se produzcan. Por ejemplo, la evaluación de un procedimiento para la apertura de una sucursal, el alta de un cliente, la descarga de productos en un almacén, la fabricación de un producto. En estos casos se evalúan procesos y la disponibilidad de los recursos que le permitirán alcanzarlos.
- ✓ Los **controles concurrentes** buscan adoptar las medidas correctivas oportunas mientras se está ejecutando una actividad. No son preventivos, pero tampoco esperan a que la actividad haya terminado. A través de este tipo de control, la empresa puede tomar decisiones para redefinir la situación antes de que se deteriore más y la organización no cumpla los objetivos establecidos. Estos controles adoptan la forma de una revisión humana o mecánica de la actividad que permita la continuidad o la detención de la misma. Por ejemplo, la solicitud de autorización para otorgar un descuento por volumen de compra, el control entre la factura y el remito antes de la carga en un sistema, la preparación de pagos para proveedores, la evaluación de la producción de un artículo en una maquinaria o el control presupuestario de ventas.
- ✓ Los **controles a posteriori** son los que se producen tras haberse finalizado una actividad e indican que los resultados obtenidos son distintos a los deseados. "Muestra una foto" una vez concluida la actividades. El balance de un ejercicio en una empresa, la evaluación de la satisfacción del cliente recibida luego de la prestación de un servicio, el informe de ventas al finalizar la temporada o el índice de ausentismo anual de los empleados.

Fases del proceso de control

La definición de control permite diferenciar las distintas fases del proceso de control en una organización.

Esquema 15-2 Fases en el proceso de control



Determinar áreas de control

Es imposible realizar un control de todas las actividades que se desarrollan en una organización, ni a todas las personas que trabajan, ni en todo momento. Por tanto, es necesario que, como primera medida, la organización determine las áreas o actividades que han de ser controladas; implica especificar **qué vamos a medir**. El parámetro para determinar las áreas de control está dado por la implicancia de dicha actividad en el desempeño de la organización.

Función de producción	Función de marketing	Función de gestión del talento	Función de finanzas y contabilidad
Cantidad producida Costo unitario	Volumen de ventas Ticket promedio Utilidad por cliente	Rotación de personal. Ausentismo laboral Venta por empleado	Nivel de inventario Liquidez Solvencia Flujo de capital

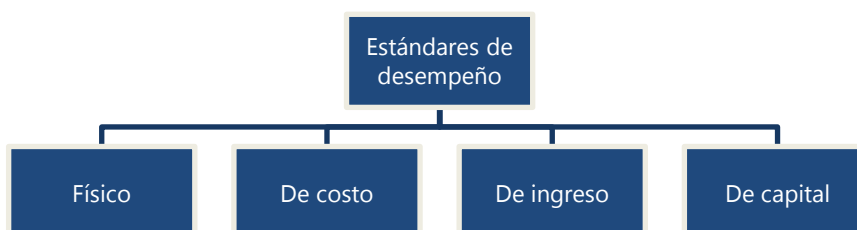


Escaneá el código y mirá el video sobre el presupuesto como herramienta de control

Establecer estándares de desempeño

La segunda fase del proceso consiste en determinar los estándares de desempeño, que representan los puntos óptimos de referencia que la empresa debe alcanzar. Constituyen para la empresa la expresión en términos identificables de los objetivos provenientes de la planificación. Para Koontz y Weihrich (2008, pág. 530) los tipos de estándar son:

Esquema 15-3 Estándares de desempeño



Concepto

El **estándar de desempeño** es el número mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización.

- ✓ **Estándar físico.** Constituyen mediciones no monetarias, corrientes en la función de producción, donde se emplean materias primas, personal o maquinarias. Como

ejemplo de estos estándares podemos definir a las horas de trabajo, cantidad de clientes, kilos de insumos.

- ✓ **Estándar de costo.** Constituyen mediciones donde se asignan valores monetarios a la determinación de los costos de los productos con sus diferentes factores. Estos estándares se miden a partir del costo monetario: costo de materia primera, costo de mano de obra, costos de producción, costo de comercialización, costo de administración.
- ✓ **Estándar de ingreso.** Constituyen mediciones monetarias asignando valores monetarios a las ventas realizadas por la empresa. Los ingresos por ventas es un estándar muy utilizado.
- ✓ **Estándar de capital.** Para la determinación de este estándar se hace hincapié en el capital invertido en la organización. Es así como puede obtenerse el rendimiento sobre la inversión. Indicadores como la rentabilidad, productividad, etc, son indicadores tomados como referencia.

Los estándares deben desarrollarse en las zonas de control establecidas en la primera etapa del proceso. La determinación del estándar tiene por objeto orientar al empleado ya que, a través de su establecimiento y divulgación, cada trabajador sabe exactamente qué se espera de él y a través de que indicadores se va a valorar y reconocer su labor.

Medir el desempeño

Una vez establecido el indicador de rendimiento, es necesario medir o evaluar el desempeño en comparación con los estándares fijados, es decir, si los resultados que se van obteniendo se ajustan a los establecidos.

Tal como señalan Kaplan y Norton (1996)

“Si no puedes medirlo no puedes gestionarlo” (pág. 34).

La medición es un proceso constante y repetido; sin embargo, la frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad sujeta a medición. Las actividades críticas de las organizaciones deberán medirse con mayor frecuencia.

Para el desarrollo de esta etapa la empresa debe tener en cuenta **cómo lo vamos a medir**. Para lograrlo la empresa deberá construir un sistema de información que produzca los datos para la medición del desempeño. La información utilizada para la determinación de los indicadores reales de desempeño se basa en fuentes internas como los sistemas propios (administración de ventas, clientes, inventarios, personal) o la contabilidad y las fuentes externas como la investigación de mercado (por ejemplo, la observación, las encuestas, etc.).

Gran parte de las actividades que se controlan en una empresa pueden sufrir variaciones en su desempeño y, en algunos casos, esta variación puede ser esperada. La empresa deberá establecer, siguiendo esta línea, la variación aceptable del indicador. Las variaciones que superan este desvío, volviéndose excesivas, deben recibir la atención del gerente.

Corrección de las desviaciones

Cuando los parámetros no coinciden con las mediciones efectuadas, se producen los desvíos. El análisis de éstos puede revelar problemas que requieran de una acción correctora. Si no corregimos las desviaciones peligrosas detectadas, es claro que no lograremos alcanzar los objetivos pautados. Lo primero en esta fase es asegurar la validez de la medición, así como la detección de la causa del problema, pues eliminar un síntoma no resuelve el problema. Por último, y muy importante, es que el proceso de control no finaliza hasta que las medidas correctoras necesarias hayan sido puestas en práctica.

Requisitos de un sistema de control

Sin embargo, no todos los sistemas de control que las organizaciones ponen en práctica son útiles para medir el desempeño. A continuación, desarrollaremos los principales requisitos que debemos tener en cuenta para tener un sistema de control eficiente:

- ✓ *Adaptación de la herramienta al área a controlar.* Las particularidades que tiene cada una de las áreas obliga a la utilización de herramientas de control diferente. Por ejemplo, el área, de finanzas tiene indicadores diferentes al área comercial y utiliza un medio de información diferente.
- ✓ *Debe señalar con rapidez las desviaciones.* Lo ideal es marcar la desviación antes de que ésta se produzca; de no ser así, entonces cuando sea detectada.
- ✓ *Debe ser objetivo.* Los controles serán objetivos siempre y cuando no puedan ser manipulados por algún directivo o grupo.
- ✓ *Debe ser económico.* El costo de su implementación debe ser inferior a los beneficios que proporcione. Supongamos que el dueño de una ferretería decide realizar control de inventario sobre clavos: seguramente el costo de contar y mantener un control de stock actualizado de este producto es mayor que los beneficios que su conocimiento implica.
- ✓ *Comprensible.* Todo control, para ser ejecutado adecuadamente, debe ser comprendido por el personal; en caso contrario, debe ser desechado y sustituido.
- ✓ *Debe relacionarse con las metas de la organización.* Los controles que se formulen en la empresa deben ser consistentes con los planes de la organización. Su intención última es asegurar el cumplimiento de las actividades previstas en los planes, por lo que éstos deben ser el punto de guía y de destino de los controles.
- ✓ *Debe conducir a una acción correctiva.* Si un control descubre una desviación, ésta necesita ser rápidamente corregida. Para llevar a cabo esto, todo control, además de descubrir la desviación a tiempo, debe señalar el lugar donde se ha producido, el responsable y cómo se puede subsanar.
- ✓ *Debe ser aceptado por los empleados.* Un control que provoque hostilidad entre las personas encargadas de emplearlo condena a ese control al fracaso.

Problemas del control

El control es un medio de previsión y corrección de desvíos, pero, en algunas ocasiones, puede ser causa de dificultades. Sus principales problemas son los siguientes:

- ✓ El control tiene un *costo* en el que han de incluirse no sólo los gastos ocasionados por las personas que realizan el control, sino también el valor de las numerosas horas que los directivos de otros departamentos le dedican.
- ✓ El peligro de que resulte *represivo*. Algunas personas utilizan el control como medio para sancionar a sus empleados y no como medio para lograr una mejora continua de la organización.
- ✓ El riesgo de *confundir el objetivo*. Puede llegar a suceder que las políticas, procedimientos y las reglas parezcan más importantes que los objetivos. Esas líneas de orientación son necesarias, pero sólo para ayudar a conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Se puede utilizar para *simular la información*. En ciertas ocasiones, se puede llegar a falsear la información. La presentación de informes de desempeño suele llevar a que algunas personas piensen en manipular los datos, con lo cual el resultado final del control puede ser que se elaboren informes falsos y que no se tenga confianza en la información.

Resumen del capítulo

Puntos claves

Control es el proceso que consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos o planificados, analizar las brechas existentes y efectuar las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los estándares pueden ser: físicos, de costo, de ingresos y de capital.

Las fases del control son: determinar las áreas de control, establecer estándares, medir el desempeño y corregir los desvíos.

Palabras y personas claves

Control

Fases del proceso de control.

Tipos de control.

Preguntas de reflexión

¿Por qué el sistema de control no puede ser utilizado para sancionar a una persona?

¿En qué áreas es más importante el sistema de control?

¿Qué sucede cuando el costo del control es mayor al ahorro por realizar dicha actividad?

Capítulo 16

Presupuesto

Presupuesto

Origen

El origen del presupuesto se remonta a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control (Burbano Ruiz, 2011). Es durante este periodo en que se sentó las bases teóricas y prácticas del presupuesto como herramienta de planificación y control.

En el año 1820, Francia adoptó el sistema de presupuesto para el sector gubernamental, y Estados Unidos comenzó a utilizarlo en 1821, como elemento de control del gasto público y como herramienta para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades gubernamentales (Burbano Ruiz, 2011)

A tener en cuenta

El origen del presupuesto se remonta al siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los gastos del reino

En el sector privado, su utilización se produce luego la primera Guerra Mundial, impulsado por los beneficios que brindaba el presupuesto. El uso comprendía, el control del gasto y como medio para asignar los recursos a aquellos aspectos fundamentales que permitieran mejorar la rentabilidad de la organización. En este período, las industrias crecieron rápidamente y se implementaron nuevos métodos de planeación empresarial, entre ellos, el presupuesto. Mientras en la empresa se utilizaba el control presupuestario, en el sector público se aprobaba una ley de presupuesto nacional, como herramienta para la ejecución del gasto.

La evolución del sistema presupuestario continuó con el desarrollo de la contabilidad de costos, donde las técnicas de proyección se fueron perfeccionando. Actualmente la tecnología de la información y comunicación ha permitido contar con información en tiempo real y mejorar la técnica con el uso de las herramientas informáticas.

Concepto

La planificación es una de las funciones que cumple un gerente dentro de una organización. Es determinante para priorizar y orientar las actividades en el tiempo. En los periodos de planificación, es importante la retroalimentación para ajustar la técnica y como mecanismo de control y evaluación de resultados (Welsch, Hilton, Gordon & Rivera Noverol, 2005)

En el ámbito académico no existe una única definición sobre presupuesto. A continuación se presentan diferentes definiciones del mismo.

Burbano Ruiz (2011) presenta el origen etimológico de la palabra presupuesto, señalando que proviene del francés antiguo bougette (bolsa). Esta acepción pasó al idioma inglés con el término budget, que en su traducción es presupuesto.

Los presupuestos son **planes** que buscan establecer el resultado esperado por la organización. Este plan, se puede cuantificar en valores monetarios (pesos, dólares, euros) o no monetarios (unidades, horas, kilos, litros, metros).

¿Qué es el presupuesto?

“Los presupuestos son declaraciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financieros (ingresos y gastos, así como presupuestos de capital) o no financieros (presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2017, p.538).

El resultado esperado por la organización está orientado por la formulación de los **objetivos** que formula la organización, que condicionarán el diseño de estrategias y políticas para su cumplimiento.

“El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución” (Burbano Ruiz, 2011, p10)

Además, el presupuesto contempla la toma de decisiones que realiza la organización sobre la disposición de **recursos** que va a utilizar para cumplir con su propósito y alcanzar los objetivos de la organización. Esto queda reflejado en la definición de Hitt, Stewart Black & Porter (2006)

“Los presupuestos sirven para cuantificar y asignar los recursos a las actividades específicas” (p.238)

El **marco temporal** es otro de los elementos a considerar en la elaboración de un presupuesto en una organización.

“Los presupuestos son planes relacionados con el dinero, los ingresos o gastos dentro de un determinado periodo de tiempo (Chiavenato, 2019, p.110).

Chiavenato (2019) además diferencia los **presupuestos estratégicos, tácticos y operativos**. En el caso de los presupuestos estratégicos involucran a la empresa como un todo y abarcan un largo periodo. Son presupuestos tácticos cuando cubren una determinada unidad o departamento de la empresa en el medio plazo, como es el caso de los presupuestos de ventas y que abarcan el ejercicio anual, etc. Son planes operativos cuando su dimensión es local y su temporalidad es de corto plazo, como es el caso del cash flow.

Por su parte, Robbins & Coulter (2014) resaltan la importancia del presupuesto como esquema de **prioridades** de una organización, de forma tal que le permita cumplir con su misión y alcanzar los resultados deseados. Además, se utiliza como una herramienta para realizar **control de gestión**.

“Los presupuestos son herramientas de planeación porque indican cuáles actividades laborales son importantes y señalan también cuál es el monto de los recursos que se asignan a su realización y de qué manera se llevarán a cabo. Pero los presupuestos también se utilizan para

controlar, ya que dotan a los gerentes de estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos” (p.277)

Estos autores además señalan que es una técnica utilizada por casi todos los gerentes, sin importar el nivel organizacional en que se desempeñen. Por otro lado, es una actividad administrativa muy relevante porque impone una disciplina y una estructura financiera a lo largo y ancho de la organización (Robbins & Coulter, 2014).

Para la elaboración de un presupuesto, la organización debe servirse de un conjunto de herramientas y métodos, tal como lo señalan Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda, (2012). Para estos autores, el presupuesto

“se trata de un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, y que además requiere un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y procurando acercarse a la realidad (p.5).

En síntesis podemos decir entonces que el presupuesto:

Es un plan que refleja los objetivos deseados por la organización y que, a partir de las prioridades establecidas, dispone recursos que le permitirá realizar las actividades necesarias, durante un periodo dado y que puede expresarse en términos financieros o no financieros.

Concepto

Es un plan que refleja los objetivos deseados por la organización y que, a partir de las prioridades establecidas, dispone recursos que le permitirá realizar las actividades necesarias, durante un periodo dado y que puede expresarse en términos financieros o no financieros

Las funciones gerenciales y el presupuesto

Las funciones gerenciales son la planificación, organización, dirección y control. La planificación y el control, se vinculan entre sí en el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de un presupuesto. En el caso de las restantes funciones gerenciales, la organización y la dirección, permiten asignar recursos e implementar los planes con el fin de alcanzar los objetivos (Burbano Ruiz, 2011).

A tener en cuenta

La planificación y el control, se vinculan entre sí en el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de un presupuesto

Durante el proceso de control, se realiza el control presupuestario, que es la manera de evaluar el desarrollo de las actividades que realiza la organización, en relación a los resultados preestablecidos. Mediante éste, se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan las variaciones y proporciona información para definir acciones que permitan potenciar las actividades realizadas o corregir las que no se ajustan a las necesidades de la empresa.

Las organizaciones que no cuentan con un presupuesto, no tienen claro qué resultados desean o esperan, por lo tanto, les resulta difícil establecer las actividades necesarias, asignar recursos y formalizar los planes de acción operativos. Además, imposibilita evaluar los resultados obtenidos en ventas, compras, comercialización, producción y/o utilidades.

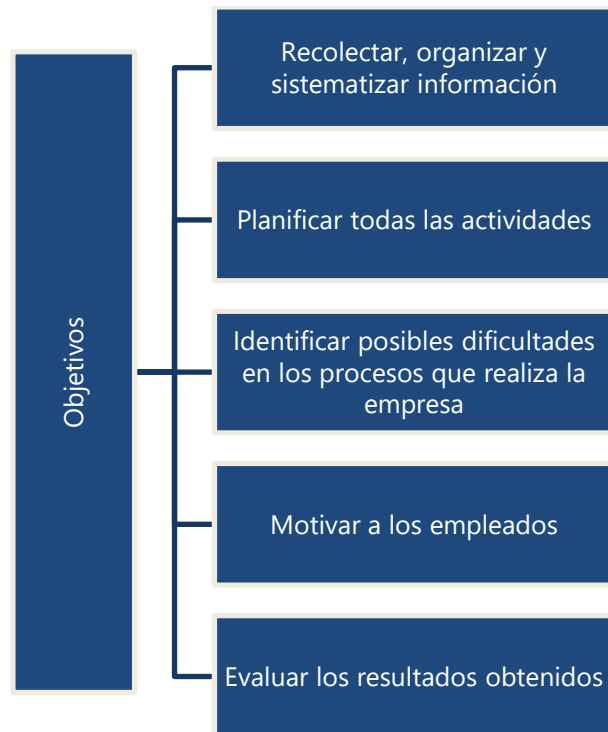
Objetivos

La elaboración de un presupuesto por parte de la organización busca cumplir un determinado propósito, Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda (2012), Hellriegel,

¿Cuáles son los objetivos?

Jackson & Slocum (2017) y Cárdenas & Nápoles (2008) enuncian los principales objetivos que lleva a una organización a contar con esta herramienta de planificación y control:

Esquema 16-1: Objetivos del presupuesto

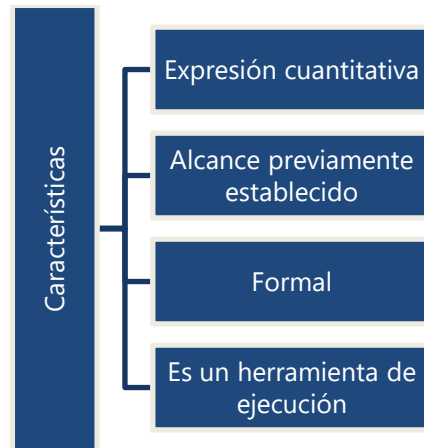


- Recolectar, organizar y sistematizar información económica y operativa que permita consolidar una base de datos, brindando insumos necesarios para diseñar el presupuesto.
- Planificar todas las actividades que va a realizar la organización (desde ventas y producción hasta distribución y finanzas) en función a los objetivos propuestos.
- Identificar posibles dificultades en los procesos de fabricación, compra, distribución o prestación de servicios, ya sea por desacople entre las ventas y la producción, entre las compras y el flujo de fondos disponible, entre las fabricación y estructura de personal o partir de las relaciones entre otras variables de la organización.
- Motivar a los empleados. Al establecer los resultados esperados, el presupuesto se vuelve una herramienta para el diseño de sistemas de incentivos y recompensas para el personal de la organización.
- Evaluar los resultados obtenidos mediante el control presupuestario, de forma tal, que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando dificultades, que sirvan para tomar acciones correctivas o preventivas.

Características

El presupuesto tiene ciertas características particulares que los diferencian de los otros tipos de planes que elabora la organización:

Esquema 16-2: Características del presupuesto

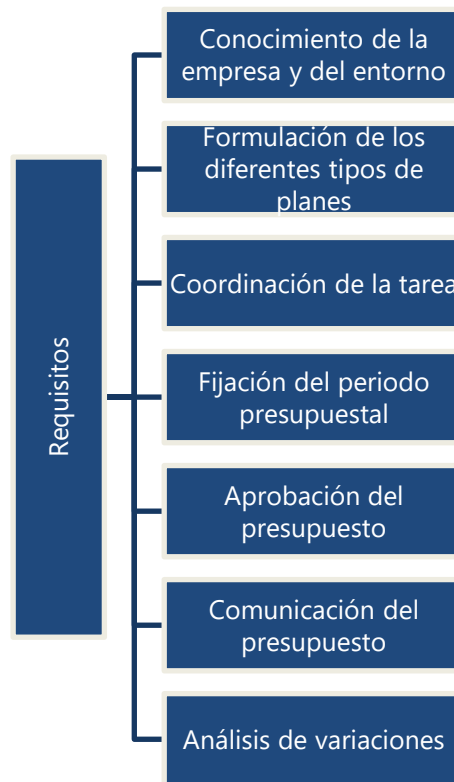


- **Expresión cuantitativa.** Los objetivos deben ser mensurables, es decir, se debe poder medir. Es por esto, que los presupuestos se expresan en forma cuantitativa (en forma monetaria o no monetaria). El presupuesto de ventas de una empresa alimenticia, establece la cantidad de kilos de alimentos que va a vender, así como la cantidad de horas de trabajo necesarias para fabricar los productos.
- **El alcance previamente establecido.** El presupuesto requiere destinar recursos durante un período de tiempo fijado como horizonte de planificación, así como estimar los posibles ingresos. Habitualmente los presupuestos de corte operativo son a 1 año. El periodo elegido debe incluir el ciclo normal de actividad de la organización. Habitualmente, el periodo presupuestario coincide con otros dispositivos de control, como los informes administrativos, los balances y las declaraciones de utilidades y pérdidas.
- **Es formal,** ya que requiere la aprobación y comunicación a los miembros de la organización por parte del equipo directivo.
- **Es una herramienta de ejecución.** El presupuesto sustenta la puesta en marcha de la estrategia adoptada, porque ésta permite responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa, de modo que permitan el logro de los objetivos previstos.

Requisitos

La elaboración e implementación del presupuesto requiere de un conjunto de condiciones que debe tener en cuenta el equipo encargado de su realización e implementación. En los principales requisitos podemos:

Esquema 16-3: Requisitos del presupuesto



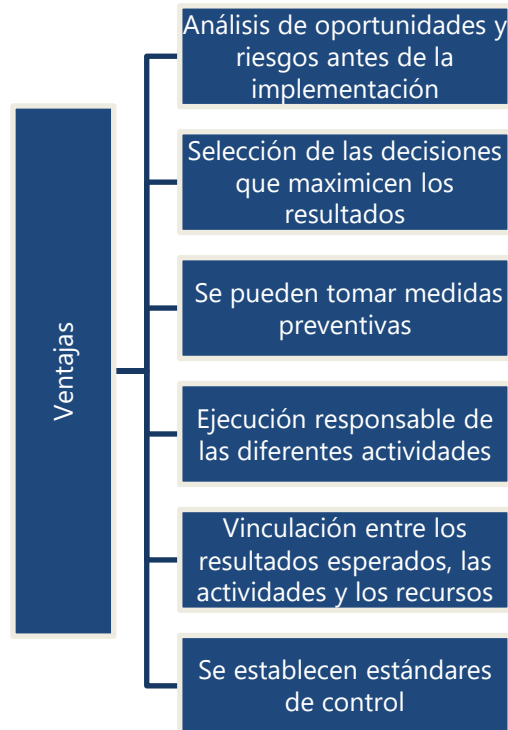
- Conocimiento de la empresa y del entorno. Los encargados de la formulación del presupuesto, debe tener una acabada comprensión de la dinámica de la organización: los productos que vende, el formato de comercialización, la estructura de costos y un análisis del macro y micro entorno en que realiza sus actividades.
- Formulación de los diferentes tipos de planes. El presupuesto es un plan que se vincula con otros planes que tiene la organización como la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas etc. En la medida que estos no están formulados, el proceso de presupuestación resulta más complejo, ya que no cuenta con las bases que lo sostienen, en relación a los resultados esperados y las prioridades.
- Coordinación de la tarea. Debe existir un responsable que coordine el trabajo de todos los departamentos, áreas o sectores que se encuentran formulando el presupuesto de la organización. Este responsable debe centralizar la información y exigir a los responsables de cada área, la elaboración de su presupuesto.
- Fijación del periodo presupuestal. Debe establecerse un lapso de tiempo en que el presupuesto se fijará. Habitualmente se utiliza como plazo un año, que además, se divide en bimestres, trimestres, semestres, realizándose comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas.

- Aprobación del presupuesto. Una vez formulado, el presupuesto debe ser respaldado a través de su aprobación por parte de la dirección de la organización.
- Comunicación del presupuesto. Para que todas las partes manejen la misma información y orienten las acciones a los objetivos fijados por la empresa, el presupuesto debe ser informado a los miembros.,
- Análisis de variaciones. Es necesario estudiar las variaciones que surjan entre las cifras estimadas de los presupuestos y las reales. Sólo mediante su estudio y evaluación permanente, el presupuesto logrará ser un verdadero instrumento de control de gestión.

Ventajas del presupuesto

El uso del presupuesto como herramienta de dirección de la organización, mejora los resultados en relación con aquellos que no utilizan en presupuesto como un plan. Dentro de las ventajas de utilizar esta herramienta para planificar, es posible destacar las siguientes aspectos, resaltado por Burbano Ruiz, 2011, Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda, 2012.

Esquema 16-4: Ventajas del presupuesto



- La dirección de la organización realiza un estudio de las oportunidades y sus riesgos y crea entre los miembros del equipo, el hábito de analizarlos y discutirlos antes de

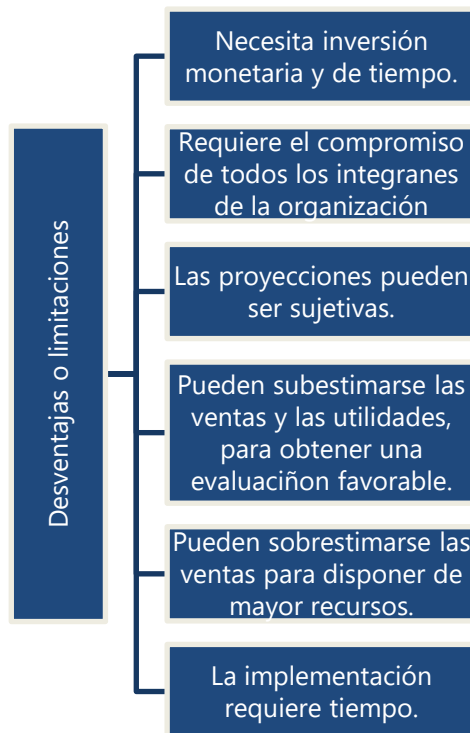
tomar decisiones. Se anticipan decisiones sobre el futuro de las actividades que va a desarrollar la organización.

- Selección de las decisiones que maximicen los resultados. En todas las organizaciones, los recursos que administran son escasos, es por ello, que el análisis numérico, permite seleccionar aquellas decisiones que reporten mayores beneficios para la organización, tratando de realizar un uso eficiente de los recursos.
- Se pueden tomar medidas preventivas sobre la base en los resultados presupuestados, por ejemplo, la disposición de recursos para realizar abastecimiento o inversiones, en función del flujo de fondos disponible. A partir del presupuesto, puede detectarse que, en cierto periodo de tiempo, la organización tendrá un faltante de efectivo para hacer frente a sus obligaciones, o un excedente del mismo.
- Las diferentes áreas de la organización, piensan en el logro de los objetivos específicos mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- Se realiza una vinculación entre los resultados esperados, las actividades a desarrollar y los recursos disponibles, de forma tal de lograr la consistencia entre ambos.
- Se establecen estándares de control sobre producción, ventas, niveles de inventarios óptimos, necesidades de inversión, estructura de personal, de financiación y costos promedio, que son utilizados como un incentivo para actuar con mayor eficiencia. Esto permite realizar un efectivo control de gestión sobre cada una de las funciones y actividades de la organización y evaluar la performance del personal de los distintos niveles.

Desventajas y limitaciones

Como toda herramienta de gestión, el presupuesto también cuenta con algunas desventajas o limitaciones como señalan Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda (2012) y Burbano Ruiz (2011)

Esquema 16-5: Desventajas y limitaciones del presupuesto



- La coordinación en el armado, implementación y seguimiento del presupuesto, requiere de la disposición de recursos para este fin. Para esto requiere no solo una inversión de monería, sino también tiempo para realizar el proceso.
- Requiere el compromiso de todos los integrantes de la organización para alinearse a un proceso administrativo.
- Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores externos e internos. Por ejemplo, un mayor optimismo, que no se encuentra apoyado en variables objetivas, o pesimismo fruto de situaciones personales o información incompleta.
- Puede realizarse subestimación de cifras de ventas y las utilidades para que la evaluación al finalizar el periodo sea favorable por el logro de los objetivos. La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron. Una persona puede establecer un presupuesto de ventas con un crecimiento moderado, de forma tal, de obtener en las evaluaciones resultados superiores a los estimados.
- Puede realizarse sobreestimación de cifras de ventas, para asignar recursos (sobre utilidades no realizadas) a gastos operativos, inversiones etc. En algunas oportunidades las proyecciones de ventas, van acompañadas con decisiones de inversiones en muebles, ampliación de la estructura de personal, y otros gastos. Una

estimación superior, puede orientar las decisiones a invertir o gastar, a partir de datos que no sean los posibles de alcanzar.

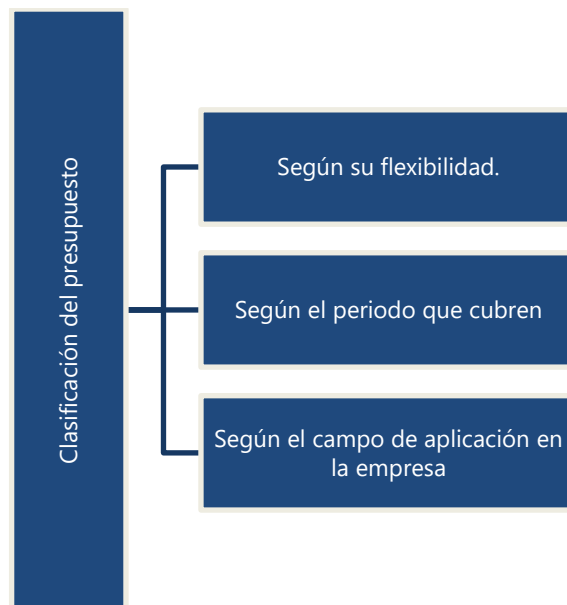
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se alcanzarán después de varios periodos, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de la necesidad de la herramienta.

Clasificación de los presupuestos

El presupuesto maestro reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todos los ingresos y gastos para un periodo determinado, incluyendo los estados financieros proyectados. Contempla todas las actividades importantes del negocio, integrando los presupuestos de otras áreas, considerándose el presupuesto de presupuestos.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario (Burbano Ruiz, 2011).

Esquema 16-6: Clasificación del presupuesto



Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados. Son presupuestos que se elaboran para un determinado nivel de actividad de la empresa, en la que no se quiere o no se puede reajustar las variables establecidas originalmente. Una vez alcanzado el costo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo, se efectúa un control anticipado, sin considerar los aspectos del medio ambiente que pueden influir en la empresa, como el económico, cultural, político, demográfico o jurídico donde. Este tipo de presupuesto, que realiza un control anticipado dio origen al presupuesto que se usa en el sector público (Burbano Ruiz, 2011)

- Flexibles o variables. Estos presupuestos se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Por ejemplo, un negocio puede establecer la estructura de personal deseable, según el volumen de operaciones que alcancen. Tienen amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas (Burbano Ruiz, 2011)

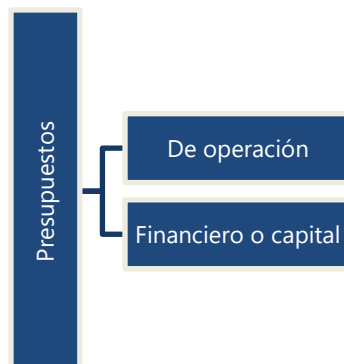
Según el período que cubran

- A corto plazo. Los presupuestos a corto plazo son aquellos más utilizados por las organizaciones. Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año, en algunos casos, coincide con el periodo de balance de una empresa, y en otros casos, el tiempo responde a los ciclos estacionales de demanda.
- A largo plazo. Este tipo de presupuestos se utilizan en las grandes empresas. Estas organizaciones adoptan presupuestos de este tipo, cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, o expansión de mercados, cuyo periodo de recuperación de la inversión es de mayor alcance.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- De operación o económicos Se refiere a los planes relacionados con las actividades operativas de la empresa como las compras, producción y ventas (Bravo Santillán, Lambretón Torres & Márquez González, 2007).
- Financieros (tesorería y capital) Son planes para generar y obtener efectivo, así como el destino que se dará a estos recursos para invertir en bienes que permitan el desarrollo de la organización

Esquema 16-7: Presupuestos



Presupuesto de operación o económicos

Los presupuestos de operación o económico son los más utilizados por las organizaciones. Deben ser elaborados e involucrando a los responsables de área, para el logro de los objetivos planteados. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras (Cárdenas y Nápoles, 2008). Para Jones (2010) es un presupuesto que determina la forma en que los administradores pretenden utilizar los recursos de la organización para alcanzar las metas, ya que en los presupuestos de gastos, establecen la cantidad y características de los recursos que la organización va a utilizar para implementar su estrategia.

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias (Burbano Ruiz, 2011). Los presupuestos de operación están conformados por:

- Ventas
- Operaciones
- Compras de mercadería
- Gastos operacionales
 - Comerciales
 - Administrativos

Presupuesto de ventas.

Es un pronóstico de los ingresos esperados, por lo general estipulado de forma mensual y por línea de producto (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017). Los datos para el presupuesto de ventas incluyen pronósticos de ventas por mes, líneas y productos.

Un pronóstico es una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean al ingreso por ventas, basada en uno o más supuestos. Un pronóstico debe manifestar en qué supuestos se basa; por tanto, debe verse como uno de los insumos en el desarrollo de un plan de ventas. En este marco, la administración de una empresa puede aceptar, modificar o rechazar el pronóstico. Por otra parte, un plan de ventas incorpora las decisiones de la administración sobre el volumen de ventas deseado, precios, esfuerzos de venta, promociones, producción y financiamiento (Welsch, Hilton, Gordon & Rivera Noverol, 2005).

Concepto

El presupuesto de ventas es una estimación de la demanda esperada de un producto en unidades durante un periodo específico de tiempo, consiste en definir el volumen que la empresa desea vender expresándolo en unidades monetarias

Un pronóstico se convierte en plan de ventas, cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo de la administración de emprender acciones para alcanzar las metas de ventas (Welsch, Hilton, Gordon & Rivera Noverol, 2005).

Este presupuesto es la base para la planeación de las operaciones a corto plazo de todas las funciones de la empresa (marketing, producción, recursos humanos, finanzas, etc.). Normalmente se considera para un periodo de un año. El grado de detalle en un plan de ventas está en función del medio ambiente y de las características de la empresa. Un plan de

ventas a corto plazo debe ser detallado, en tanto que un plan a largo plazo debe expresarse en términos más generales.

El presupuesto de ventas es

“una estimación de la demanda esperada de un producto en unidades durante un periodo específico de tiempo, consiste en definir el volumen que la empresa desea vender expresándose en unidades monetarias”
(Bravo Santillán, Lambretón Torres & Márquez González, 2007, p.29).

El tipo de organización y el sector en que desarrolle su actividad, influirá en la conformación del presupuesto de ventas y el estado de resultados. Es posible diferenciar a los negocios en tres partes:

- Empresas manufactureras (fábrica de alimentos, textil, electrodomésticos, entre otras)
- Empresas comerciales (supermercado, óptica, indumentaria)
- Empresas de servicios (hotel, clínica, tintorería)

En las empresas manufactureras se utiliza para estimar las ventas el método de precios unitarios. El primer paso es planificar las unidades que habrán de venderse así como el precio unitario de venta para cada artículo.

Presupuesto de Ventas Fabrica de Alimento Don Omar

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Ventas en unidades					
Polenta	29.750	25.725	21.700	32.900	110.075
Arroz	21.700	19.600	16.625	25.725	83.650
Tallarines	8.400	6.650	5.250	11.200	31.500
Harina	39.100	33.810	28.520	43.240	144.670
Aceite de Maíz	28.520	25.760	21.850	33.810	109.940
Precio de venta					
Polenta	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	
Arroz	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	
Tallarines	\$ 112	\$ 112	\$ 112	\$ 112	
Harina	\$ 78	\$ 78	\$ 78	\$ 78	
Aceite de Maíz	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	
Ingresos por ventas					
Polenta	\$ 2.647.750	\$ 2.289.525	\$ 1.931.300	\$ 2.928.100	\$ 9.796.675
Arroz	\$ 2.712.500	\$ 2.450.000	\$ 2.078.125	\$ 3.215.625	\$ 10.456.250
Tallarines	\$ 940.800	\$ 744.800	\$ 588.000	\$ 1.254.400	\$ 3.528.000
Harina	\$ 3.049.800	\$ 2.637.180	\$ 2.224.560	\$ 3.372.720	\$ 11.284.260
Aceite de Maíz	\$ 7.415.200	\$ 6.697.600	\$ 5.681.000	\$ 8.790.600	\$ 28.584.400
Ventas netas	\$ 16.766.050	\$ 14.819.105	\$ 12.502.985	\$ 19.561.445	\$ 63.649.585

Las empresas de retail, compran y venden varios productos diferentes que varían en marca, tamaño, peso, precio, estilo y servicio requerido. En vista de esta diversidad en las características de los artículos que se venden, la planificación puede realizarse de dos maneras diferentes:

- El método de precios unitarios. En esta metodología se estiman las unidades que habrá de vender la empresa así como el precio unitario de venta para cada artículo. Este método resulta útil cuando el número de líneas de productos es limitado y el precio de venta es relativamente alto. Este enfoque es práctico para empresas de ventas de motos, automóviles.
- El método del monto de las ventas. En este caso, las ventas se planifican en forma monetaria. Con frecuencia, en los negocios que cuentan con rubros, secciones o departamentos, las ventas se estiman en base a dicha clasificación. Este enfoque se emplea cuando:
 - a) el número de artículos es grande
 - b) los precios de venta en todas las líneas de productos varían, por lo que no resulta muy práctico planificar las unidades y los precios individuales.

Presupuesto de Ventas Supermercado Salud (Método del monto de ventas)

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Ingresos por ventas					
Almacén	\$ 8.776.250	\$ 10.106.250	\$ 9.501.500	\$ 9.705.500	\$ 38.089.500
Bebidas con Alcohol	\$ 8.788.500	\$ 8.820.000	\$ 6.733.125	\$ 7.846.125	\$ 32.187.750
Higiene personal	\$ 4.710.000	\$ 4.678.750	\$ 5.193.750	\$ 6.280.000	\$ 20.862.500
Limpieza	\$ 7.514.000	\$ 6.497.400	\$ 7.030.800	\$ 8.309.600	\$ 29.351.800
Ventas netas	\$ 29.788.750	\$ 30.102.400	\$ 28.459.175	\$ 32.141.225	\$ 120.491.550

Presupuesto de Ventas Hotel Venecia (El método de precios unitarios)

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Cantidad vendida					
Habitación doble	850	735	620	940	3.145
Habitación triple	620	560	475	735	2.390
Habitación familiar	240	190	150	320	900
Precio de venta					
Habitación doble	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	
Habitación triple	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	
Habitación familiar	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	

Ingresos

Habitación doble	\$ 2.125.000	\$ 1.837.500	\$ 1.550.000	\$ 2.350.000	\$ 7.862.500
Habitación triple	\$ 2.170.000	\$ 1.960.000	\$ 1.662.500	\$ 2.572.500	\$ 8.365.000
Habitación familiar	\$ 1.200.000	\$ 950.000	\$ 750.000	\$ 1.600.000	\$ 4.500.000
Ventas netas	\$ 5.495.000	\$ 4.747.500	\$ 3.962.500	\$ 6.522.500	\$ 20.727.500

La determinación del número y la variedad de los productos que planea vender una compañía es determinante en el desarrollo de un plan de ventas. Incluye decisiones sobre las nuevas líneas de productos que se hayan de introducir, las líneas de productos que se tenga previsto discontinuar, las innovaciones y la mezcla de productos.

Presupuesto de operaciones

Una vez aprobado el presupuesto de ventas, éste se convierte en un insumo para establecer el plan operativo de la empresa. Contribuye a establecer la calendarización de las compras de productos, materia prima y otros insumos, y la estimación de necesidades de personal para fabricar un bien o prestar un servicio, entre otros (Bravo Santillán, Lambretón Torres & Márquez González, 2007).

“El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto” (Welsch, Hilton, Gordon & Rivera Noverol, 2005, p.155).

Concepto

El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto

Una empresa manufacturera debe realizar un plan de producción, elaborado en base a las políticas sobre los niveles eficientes de producción, uso de las instalaciones y niveles de los inventarios (artículos terminados y productos en proceso). Las cantidades que se especifican en el plan de comercialización, se ajustan para estén de conformidad con las políticas de producción e inventarios. Esto indica el volumen de los artículos que deberán fabricarse, por producto y por periodo.

Presupuesto de producción**Presupuesto de Producción Fabrica de Alimento Don Omar**

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Inventario inicial en unidades					
Polenta	3.570	3.087	2.604	3.948	
Arroz	2.604	2.352	1.995	3.087	
Tallarines	1.008	798	630	1.344	
Harina	4.692	4.057	3.422	5.189	
Aceite de Maíz	3.422	3.091	2.622	4.057	
Ventas en unidades					
Polenta	29.750	25.725	21.700	32.900	110.075

Arroz	21.700	19.600	16.625	25.725	83.650
Tallarines	8.400	6.650	5.250	11.200	31.500
Harina	39.100	33.810	28.520	43.240	144.670
Aceite de Maíz	28.520	25.760	21.850	33.810	109.940

Inventario planificado para el final del periodo en unidades

Polenta	3.927	3.396	2.864	4.343
Arroz	2.864	2.587	2.195	3.396
Tallarines	1.109	878	693	1.478
Harina	5.161	4.463	3.765	5.708
Aceite de Maíz	3.765	3.400	2.884	4.463

Unidades a producir

Polenta	29.393	25.416	21.440	32.505	108.754
Arroz	21.440	19.365	16.426	25.416	82.646
Tallarines	8.299	6.570	5.187	11.066	31.122
Harina	38.631	33.404	28.178	42.721	142.934
Aceite de Maíz	28.178	25.451	21.588	33.404	108.621

El presupuesto de producción para empresas manufactureras debe estimar los materiales directos o insumos que se utilizarán durante el proceso, mano de obra directa (muestra la cantidad y el costo de este elemento componente) y las cargas y gastos indirectos de fabricación.

Presupuesto de materiales o insumos

En primer lugar, se debe estimar las necesidades de cada uno de los insumos. Luego para obtener el monto de insumos requerido, se multiplica este valor, por el precio del mismo (Lavandería del primer trimestre 171 u x \$ 1000= Total \$ 171000

Presupuesto de Insumos Hotel Tres Venecias

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Insumos en unidades					
Lavandería	171	149	125	200	644
Amenities	2565	2228	1868	2993	9.653
Descartables	3420	2970	2490	3990	12.870
Medialunas	13680	11880	9960	15960	51.480
Café	342	297	249	399	1.287
Precio de los insumos					
Lavandería	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	
Amenities	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	
Descartables	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	

Medialunas	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25
Café	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600

Ingresos

Lavandería	\$ 171.000	\$ 148.500	\$ 124.500	\$ 199.500	\$ 643.500
Amenities	\$ 115.425	\$ 100.238	\$ 84.038	\$ 134.663	\$ 434.363
Descartables	\$ 171.000	\$ 148.500	\$ 124.500	\$ 199.500	\$ 643.500
Medialunas	\$ 342.000	\$ 297.000	\$ 249.000	\$ 399.000	\$ 1.287.000
Café	\$ 205.200	\$ 178.200	\$ 149.400	\$ 239.400	\$ 772.200

Costo de insumos	\$ 1.004.625	\$ 872.438	\$ 731.438	\$ 1.172.063	\$ 3.780.563
-------------------------	---------------------	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------

Presupuesto de mano de obra

Otro de los elementos que deben presupuestarse, es la dotación de personal necesaria para el ejercicio de la actividad de la organización. Incluye los niveles esperados de personal y prestaciones, por lo general estipulado por cantidad de personas y dinero para cada categoría de empleados (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017). El presupuesto de este componente depende de la evaluación que realice la organización de los niveles de trabajo esperados, relacionado con las previsiones de ventas.

Presupuesto de Personal Supermercado Salud

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre
Cajeros	5	5	6	6
Repositores	3	3	4	4

Presupuesto de compras de mercadería

En las empresas minoristas, la empresa debe determinar la cantidad de artículos que debe adquirir para poder abastecer la demanda estimada de venta. Además debe definir la cantidad de mercadería que le permitirá atender la estacionalidad de dicha demanda, los requerimientos de inventario mínimo de exhibición en la tienda y el stock de seguridad por imprevistos en la entrega por parte del proveedor. Esto surge de sumar el stock inicial y las ventas planificadas y restarle el stock final deseado.

Almacén, primer trimestre. \$ 1790355 (Stock inicial) + \$ 5967850 (Ventas)- \$1700837 (Stock final deseado) = \$ 6057368 (Compras a realizar)

Presupuesto de Compras Supermercado Salud

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Stock inicial					
Almacén	\$ 1.790.355	\$ 2.061.675	\$ 1.938.306	\$ 1.979.922	\$ 7.770.258
Bebidas con Alcohol	\$ 1.792.854	\$ 1.799.280	\$ 1.373.558	\$ 1.600.610	\$ 6.566.301

Higiene personal	\$ 960.840	\$ 954.465	\$ 1.059.525	\$ 1.281.120	\$ 4.255.950
Limpieza	\$ 1.532.856	\$ 1.325.470	\$ 1.434.283	\$ 1.695.158	\$ 5.987.767
Ventas netas	\$ 6.076.905	\$ 6.140.890	\$ 5.805.672	\$ 6.556.810	\$ 24.580.276
Ventas (Valuadas al costo)					
Almacén	\$ 5.967.850	\$ 6.872.250	\$ 6.461.020	\$ 6.599.740	\$ 25.900.860
Bebidas con Alcohol	\$ 5.976.180	\$ 5.997.600	\$ 4.578.525	\$ 5.335.365	\$ 21.887.670
Higiene personal	\$ 3.202.800	\$ 3.181.550	\$ 3.531.750	\$ 4.270.400	\$ 14.186.500
Limpieza	\$ 5.109.520	\$ 4.418.232	\$ 4.780.944	\$ 5.650.528	\$ 19.959.224
Ventas netas	\$ 20.256.350	\$ 20.469.632	\$ 19.352.239	\$ 21.856.033	\$ 81.934.254
Stock final deseado					
Almacén	\$ 1.700.837	\$ 1.958.591	\$ 1.841.391	\$ 1.880.926	\$ 7.381.745
Bebidas con Alcohol	\$ 1.703.211	\$ 1.709.316	\$ 1.304.880	\$ 1.520.579	\$ 6.237.986
Higiene personal	\$ 912.798	\$ 906.742	\$ 1.006.549	\$ 1.217.064	\$ 4.043.153
Limpieza	\$ 1.456.213	\$ 1.259.196	\$ 1.362.569	\$ 1.610.400	\$ 5.688.379
Ventas netas	\$ 5.773.060	\$ 5.833.845	\$ 5.515.388	\$ 6.228.969	\$ 23.351.262
Compras a realizar					
Almacén	\$ 6.057.368	\$ 6.975.334	\$ 6.557.935	\$ 6.698.736	\$ 26.289.373
Bebidas con Alcohol	\$ 6.065.823	\$ 6.087.564	\$ 4.647.203	\$ 5.415.395	\$ 22.215.985
Higiene personal	\$ 3.250.842	\$ 3.229.273	\$ 3.584.726	\$ 4.334.456	\$ 14.399.298
Limpieza	\$ 5.186.163	\$ 4.484.505	\$ 4.852.658	\$ 5.735.286	\$ 20.258.612
Ventas netas	\$ 20.560.195	\$ 20.776.676	\$ 19.642.523	\$ 22.183.873	\$ 83.163.268

Presupuesto gastos operacionales -comerciales

Los gastos de comercialización son aquellos que posibilitan el proceso de venta de los bienes o servicios de una empresa a sus clientes. Es decir, surgen como consecuencia de colocar los productos en un mercado determinado..

Los gastos de comercialización están conformados por varios conceptos, como por ejemplo publicidad, promoción, entrega de los productos, comisiones sobre ventas, sueldos y salarios, depreciación de bienes de uso, energía, alquileres, seguros, etc.; los cuales pueden ser fijos y/o variables.

Presupuesto gastos operacionales –administrativos

Los gastos generales y de administración son todos aquellos que pertenecen a departamentos y unidades que, no siendo directamente productivas, son necesarias para el funcionamiento del conjunto de la empresa.

Los departamentos administrativos incluyen la administración general, gestión del talento humano, departamento jurídico-legal, mantenimiento o financiero, entre otros.

Entre los gastos administrativos pueden destacarse los sueldos de los ejecutivos, los gastos de viajes, gastos de representación y defensa legal, contabilidad y auditoría, los costes salariales del personal de oficina, los alquileres, los costes de material de oficina, cuotas, amortizaciones y depreciaciones de los activos afectos a las tareas de administración, los costes de los cursos de formación o los gastos en patrocinios o similares.

Concepto

Los gastos generales y de administración son todos aquellos que pertenecen a departamentos y unidades que, no siendo directamente productivas, son necesarias para el funcionamiento del conjunto de la empresa

Gastos- Supermercado Salud

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Gastos de operación:					
Gastos de comercialización					
Alquileres	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
Sueldos Jornales y CS	\$ 3.521.475	\$ 3.521.475	\$ 3.521.475	\$ 3.521.475	
Gastos de tarjetas de crédito	\$ 893.663	\$ 903.072	\$ 853.775	\$ 964.237	
Publicidad	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Insumos y librería	\$ 163.838	\$ 165.563	\$ 156.525	\$ 176.777	
Comisiones	\$ 148.944	\$ 150.512	\$ 142.296	\$ 160.706	
Serv (Luz, gas, tel, internet)	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Viáticos	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	
Total comercialización	\$ 6.377.919	\$ 6.390.622	\$ 6.324.072	\$ 6.473.195	\$ 25.565.808
Gastos de administración					
Alquileres	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	
Sueldos Jornales y CS	\$ 1.698.300	\$ 1.698.300	\$ 1.698.300	\$ 1.698.300	
Gastos bancarios	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	
Insumos y librería	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	
Membresías	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	
Teléfono e internet	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
Seguros	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
Servicios	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	
Honorarios	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	
Total administración	\$ 1.863.600	\$ 1.863.600	\$ 1.863.600	\$ 1.863.600	\$ 7.454.400

Presupuesto financiero

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance de la empresa.. Conviene en este caso destacar el presupuesto de caja o tesorería y el presupuesto de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables (Burbano Ruiz, 2011)

Presupuesto de caja o tesorería.

La entrada clave en el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas. A partir del pronóstico de ventas, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo

mensuales generados por los ingresos proyectados y los desembolsos relacionados con las operaciones necesarias, el inventario y otros gastos.

El presupuesto de efectivo es esencial para cualquier negocio. Debe prepararse una vez que se hayan completado todos los demás presupuestos

Concepto

Es el flujo de dinero que se considera que ingresará y saldrá (flujo de efectivo), por lo general preparado por lo menos una vez al año y para cada mes del mismo

“Es el flujo de dinero que se considera que ingresará y saldrá (flujo de efectivo), por lo general preparado por lo menos una vez al año y para cada mes del mismo” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017 p.339)

Gitman & Zutter, (2012) resaltan la importancia de evaluar el excedente y faltante de efectivo.

El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo (p.119)

El gerente también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento (si lo hay) necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción. En la práctica, la obtención de buena información, es el aspecto más difícil del pronóstico.

Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización (activos corrientes). Consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de deuda, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos líquidos (amortización de créditos, pago a proveedores, pago de salarios, impuestos o de dividendos) (Burbano Ruiz, 2011).

El presupuesto de tesorería se establece por períodos cortos: meses o trimestres. Es importante porque, a partir de esto, se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades de dinero no cubran las exigencias de desembolsos necesarios, la empresa acudirá a créditos, o a liquidar activos. En caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad

Presupuesto de capital.

Concepto

Un presupuesto para gastos de capital, especifica la cantidad de dinero que se planea gastar en artículos de uso a largo plazo, cuya obtención requiere cuantiosos montos de dinero. Dichos artículos incluirían, por ejemplo, maquinaria, terrenos o edificios

El presupuesto de capital contiene el importe de las inversiones en adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinaria y equipos. También evalúa alternativas de inversión posibles y permite conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo

Es el desembolso considerado para los principales activos tangibles (por ejemplo, edificio nuevo o renovado para las oficinas corporativas, nueva fábrica o mayor equipamiento) y con frecuencia requiere un horizonte de tiempo superior a un año (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017)

Esta herramienta constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Por otra parte, se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el periodo.

“Un presupuesto para gastos de capital, especifica la cantidad de dinero que se planea gastar en artículos de uso a largo plazo, cuya obtención requiere cuantiosos montos de dinero. Dichos artículos incluirían, por ejemplo, maquinaria, terrenos o edificios” (Hitt, Stewart Black & Porter, 2006, p.287).

Los activos fijos, como la planta y el equipo, no se califican como regulares, sino como inversiones, debido a su naturaleza de largo plazo y a su importancia para la productividad de la organización.

Presupuesto para investigación y desarrollo.

Además, la organización debe prever un presupuesto para investigación y desarrollo. Este presupuesto contempla los desembolsos considerado para el desarrollo o el perfeccionamiento de productos (lanzamiento de nuevas propuestas, mejoras de los actuales), materiales (desarrollo de nuevos insumos) y procesos (diseño de nuevas formas de producción) (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017)

Presupuesto incremental y base cero

Existen dos métodos principales para el proceso de presupuestación. El método más utilizado se conoce como presupuesto incremental. Con este método, los administradores utilizan el presupuesto ejecutado el año anterior, como base para definir si el presupuesto siguiente debería ser mayor o menor. Esto puede incluir incrementos o disminuciones particulares, en función a las necesidades y metas de la organización. El presupuesto incremental es eficiente porque evita que los administradores inviertan cada año un tiempo significativo en justificar la asignación de recursos para cada uno de los componentes del proyecto. Sin embargo, la principal consecuencia negativa que traería consigo el presupuesto incremental es que su uso quizá derive en un impulso presupuestal. En otras palabras, los rubros que recibieron dinero antes, podrían tener asignaciones de dinero futuras simplemente porque ya en el pasado se les asignó tal recurso

En cambio, el método de presupuesto de base cero supone que toda asignación de recursos debe justificarse cada año a partir de cero. Como lo indica el nombre, cada año que se efectúa un presupuesto no se tiene en cuenta el resultado o presupuesto de años anteriores (Cárdenas y Nápoles, 2003). En otras palabras, el hecho de que un sector de la organización se le hubiera asignado \$1.000.000 el año anterior para gastos de insumos para oficina, en sí no es justificación suficiente para que este año el departamento reciba dinero para ese fin. El presupuesto de base cero exige comenzar sobre la base de cero fondos, y luego dar la justificación de los recursos que se están requiriendo para cada actividad. El beneficio de este método de presupuesto radica en que no se asigna dinero a los rubros que no tienen méritos propios para justificarse (sin importar los méritos ni los presupuestos asignados

anteriormente). Entonces, se deja el dinero disponible para utilizarse en los rubros o las actividades que sí lo ameriten. En general, esto resultaría en una asignación global más efectiva de los recursos financieros de la organización. Sin embargo, la elaboración del presupuesto de base cero consume mucho tiempo ya que cada rubro debe justificarse año con año. Pero, además, la asignación de dinero que requieren ciertos rubros podría llegar a costar más, en términos del tiempo y la energía que se invierten en tratar de justificar la necesidad de fondos, de lo que en realidad lo valen (Hitt, Stewart Black & Porter, 2006). La idea de esta técnica es dividir los programas de la empresa en paquetes compuestos de metas, actividades y recursos necesarios, y luego calcular los costos de cada uno partiendo de cero (Koontz, Weihrich, Cannice, 2017).

Etapas de la preparación del presupuesto

En todo tipo de organizaciones ya sea cuente con un sistema de presupuesto ya desarrollado o que se trate de implementar, se deben considerar siguientes etapas:

0. Infraestructura presupuestaria
1. Preparación
2. Elaboración del presupuesto
3. Aprobación
4. Ejecución
5. Control
6. Evaluación

Infraestructura presupuestaria

Para poder elaborar un presupuesto, se requiere que exista toda una infraestructura que permita alcanzar el éxito y minimizar los errores. El presupuesto debe tener responsables, por eso es importante que exista una área que sea responsable del proceso (Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda, 2012).

Si bien es necesario contar con infraestructura para realizar el presupuesto, un aspecto clave, es contemplar el tamaño de la empresa. No es igual el proceso presupuestal en una empresa chica que en una grande. Generalmente en las empresas chicas, esta tarea la tiene a cargo el contador o administrador general del negocio, quien realiza los análisis previos y posteriores, revisa las políticas, diseña los manuales, ejerce la labor de concientización a todos los integrantes de la empresa y elabora los estados financieros presupuestados, analiza variaciones y plantea medidas correctivas y preventivas. En cambio, en una empresa grande, la cantidad de personas que se ven involucradas en el proceso es mayor.

Preparación

En la etapa de preparación, debe realizarse un diagnóstico sobre aspectos externos que pueden afectar a la organización, aspectos internos que condicionan su accionar y los resultados obtenidos en los últimos años. Además, fija algunas líneas prioritarias y definiciones estrategias que orienten la formulación del presupuesto. Durante la etapa de preparación se realizan las siguientes tareas:

- Realizar un diagnóstico
- Analizar la ejecución presupuestaria de periodos anteriores
- Definir las metas presupuestarias.
- Definir las estrategias

Realizar un diagnóstico

El punto de partida del proceso es el diagnóstico de los aspectos externos e internos que pueden afectar negativa o positivamente las estrategias y otros planes en cada área funcional.

El diagnóstico externo se basa en precisar los factores del macro y micro entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los que pueden destacarse: la situación económica (inflación, devaluación y costo de dinero), tecnológica, política (fiscal), legal (normas y regulaciones), las tendencias de comportamiento social (uso de medios electrónicos), las actitudes de la competencia y las políticas de comercialización de los proveedores, entre otras. Este diagnóstico permitirá conocer los aspectos favorables que conviene aprovechar y los aspectos no favorables que hay que contrarrestar (Burbano Ruiz, 2011).

El diagnóstico interno determina las debilidades y fortalezas que tiene una organización para competir y estudia variables como costos, precios, surtido de bienes o servicios, canales de distribución previstos, naturaleza del servicio al cliente, actualización tecnológica, sistemas de información, capacitación de personal, reputación de la marca, situación financiera, estructura de gestión, acceso a materias primas e insumos etc.

Las conclusiones aportadas por los diagnósticos interno y externo constituirán la plataforma para definir el futuro de la organización, seleccionar el camino o los caminos de crecimiento (intensivo, integrado o diversificado), trazar los planes de desarrollo, establecer las estrategias competitivas (liderazgo en costos o diferenciación), y buscar el pleno empleo de los recursos económicos disponibles y viables de conseguir.

Análisis de la ejecución presupuestaria de periodos anteriores

En esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores del tablero de comando utilizado para la gestión de la organización (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, y otros) y se efectúa la evaluación de los factores ambientales que pueden haber influido en el desempeño alcanzado.

A partir de esto, se analiza la ejecución presupuestaria de los últimos años. Esta retroalimentación es muy valiosa, si se tiene en cuenta que lo que se pretende es no cometer los errores del pasado. Hay que tener claridad en torno a los resultados de los periodos anteriores y capitalizar esta experiencia, diferenciando los aspectos que se ajustaron a la realidad y aquellos donde se presentaron dificultades con las respectivas explicaciones y medidas correctivas que se tomaron (Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda, 2012).

Definir las metas presupuestarias

Una vez analizados los datos históricos, se procede a establecer las metas del periodo presupuestal, a partir de las expectativas de crecimiento y expansión. En este punto es fundamental relacionar las líneas de bienes o servicios que ofrecen las empresas, con potenciales nuevas líneas. Esta situación necesariamente influye en las metas, porque no es lo mismo presupuestar para una línea de productos ya existente que para una nueva línea, donde se tiene la expectativa acerca de la reacción y aceptación de los clientes (Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda, 2012). Lo mismo ocurre si la empresa desea desarrollar nuevos mercados a nivel nacional o internacional o con la posibilidad de abrir varios puntos de ventas

Ejemplo de metas presupuestarias:

- Alcanzar un crecimiento del 5 % en el volumen anual de ventas, expresado en un 2 % por variación de precios y en un 3 % por incremento en unidades.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual del 8 % antes de impuestos.
- Reducir los costos de operaciones un 10 % con respecto al periodo anterior.

Definición de estrategias

Luego de establecer las metas a alcanzar, se tienen que plantear estrategias que sean coherentes con lo que se espera lograr. La estrategia es una modelo coherente, unificador e integrador de decisiones (Díaz Cruz, Parra Hernández & López Castañeda, 2012).. La estrategia revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. El objetivo fundamental es lograr una ventaja sostenible a largo plazo y responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la firma.

La selección de las opciones de crecimiento o las estrategias competitivas interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la administración de la organización. Durante este proceso se asignan los recursos, especialmente cuando surja la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados, capacitación y fortalecimiento de las competencias del personal, ampliación de la capacidad instalada de una planta, sustitución de bienes tecnológicos, etc.) y determinado por las estrategias y políticas que contribuirán con el logro de los objetivos,

Elaboración del presupuesto

En base a las estrategias y a los planes operativos anuales aprobados por cada área funcional (producción, marketing, investigación y desarrollo, administración), se ingresa en la etapa de cuantificación en términos presupuestales.

Para esto, se realizan las siguientes actividades:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes previstos y de los precios de los productos que la empresa va a vender.
- En el área de operaciones o producción, se programarán las cantidades a fabricar, a ensamblar o a prestar (si es un servicio), según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos y otros componentes.
- El área de gestión del talento debe estimar el presupuesto de la cantidad de personal necesaria para el cumplimiento de todas las actividades de la organización. Para esto se realizará los requerimientos de personal planteados por cada área y de acuerdo con la política de remuneración y las normativas laborales vigentes.

Para elaborar los presupuestos es necesario conocer la información de cada una de los departamentos de la empresa. Se involucran los diferentes cálculos, cuadros, estadísticas y demás información que forme parte de los datos presentados, que sirvan para realizar evaluaciones adicionales como por ejemplo:

- Costo de fabricación de un producto.
- Porcentaje de gastos de administración sobre las ventas totales.
- Incremento de costos logísticos entre años.
- Participación de costo del personal sobre las ventas totales.

Las estimaciones presupuestarias deben cumplir ciertas condiciones aunque, tal como señalan Keat & Young, (2004) no siempre es posible:

- Un pronóstico en particular debe ser consistente con las otras partes del negocio. Si la empresa estima pronostica un 10% de crecimiento en las ventas de una línea de producto para el año siguiente, debe estar seguro de que las instalaciones de la fábrica tienen capacidad suficiente para producir esta cantidad y de que existe la estructura laboral necesaria para producir y vender esta cantidad adicional.
- Debe basarse en el conocimiento sobre los acontecimientos y los datos históricos de la organización. A veces la experiencia pasada no es de ayuda para predecir la demanda futura. Tal es el caso cuando las condiciones han sufrido un cambio radical, por ejemplo, una pandemia. En otros casos, tal vez no haya historia a la que remitirse. Éste podría ser el caso de un producto nuevo o de un gran avance tecnológico, o una empresa que inicia su actividad. En algunos casos, los pronósticos están basados en las opiniones de los expertos, como los economistas (inflación, poder adquisitivo, crecimiento, crédito) y organismos internacionales. Esta información se utilizan para formular el pronóstico o escenario para el futuro,
- El pronóstico debe tomarse en consideración el ambiente político y económico. Si se esperan cambios significativos en las condiciones económicas o en las instituciones

políticas dentro del periodo del pronóstico, estos eventos se deben tomar en cuenta, debido a que tendrán un efecto sustancial en el futuro del negocio.

Aprobación

El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo.

Ejecución

El presupuesto debe constituir como el principal impulsor en la ejecución y puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos determinados (Burbano Ruiz, 2011). Es por ello, que en esta etapa, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se han plasmado en los planes. Durante la ejecución se deben presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas. En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas.

Control

El presupuesto es un termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades que realiza la organización. Sin embargo, sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede funcionar la empresa con el presupuesto como referencia. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad (Burbano Ruiz, 2011).

Concepto

El control presupuestario se refiere al proceso que se utiliza para monitorear, comparar y evaluar los niveles reales de gasto de diversas categorías frente a los montos correspondientes presupuestados y para aplicar los cambios necesarios dentro del periodo del presupuesto.

El control presupuestal para Hellriegel, Jackson & Slocum (2017)

“se refiere al proceso que se utiliza para monitorear, comparar y evaluar los niveles reales de gasto de diversas categorías frente a los montos correspondientes presupuestados y para aplicar los cambios necesarios dentro del periodo del presupuesto” (p.338)

En la misma línea Bateman & Snell, (2009) señalan que

“El control presupuestal es el proceso de investigar lo que se está haciendo y comparar los resultados con los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias” (p.584).

Entre las actividades más importantes para realizar en esta etapa, se detallan las siguientes.

- Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Estos informes pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. Cuando la comparación se aplique a proyectos

de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de las obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido. En el proceso de establecer las variaciones es importante que se reúnan los altos directivos o jefes de departamentos de la empresa, para analizar las posibles causas de las variaciones y realizar informes acerca de los mismos, las implicaciones que pueden llegar a tener y las decisiones que se tomaron al respecto
- Implementar acciones correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario. Por ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos en las tasas de interés, una pandemia, leyes o políticas que restrinjan las importaciones o exportaciones, o cambios en la tasa de devaluación, que afectan las proyecciones de la organización.

Evaluación

Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones, sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades de la organización que servirá de base para el próximo periodo. En este marco, es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias. (Burbano Ruiz, 2011)

Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde el análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y las fallas para determinar si es necesario mejorar alguna parte del proceso, técnica o si definitivamente es mejor cambiar las actuales, incorporando innovación tecnológica. En este marco, se debe hacer una evaluación del costo de tener un proceso presupuestal contra el beneficio obtenido del mismo.

Estado de resultados proyectado

Las utilidades generadas recompensan a los dueños por invertir y constituyen la principal fuente de financiamiento para un crecimiento futuro de la organización. Por lo tanto, es necesario saber los factores que impulsan el logro de utilidades. Longenecker, Moore, Petty, Palich, (2008) señalan que los estados financieros deben responder tres preguntas:

1. ¿Qué tan rentable puede esperarse que sea la organización, a partir de las ventas proyectadas y las relaciones entre las ventas y los gastos?
2. ¿Cuánto y qué tipo de financiamiento utilizará la empresa (pasivo o capital)?

3. ¿Tendrá la empresa flujos de efectivo adecuados? De ser así, ¿cómo se usarán? De no ser así, ¿de dónde provendrá el efectivo adicional para financiar las operaciones diarias de la empresa?

Concepto

El estado de resultados es un Informe financiero que indica las utilidades o pérdidas generadas por las operaciones de una empresa en un periodo determinado, usualmente por mes o por año

El estado de resultados es un Informe financiero que indica las utilidades o pérdidas generadas por las operaciones de una empresa en un periodo determinado, usualmente por mes o por año (Longenecker, Moore, Petty, Palich, 2008 & Bateman & Snell, 2009).

En su forma básica, el estado de resultados se puede representar mediante la siguiente ecuación: Ventas (ingresos) – Gastos = Utilidades.

En resumen, el estado de resultados responde a la pregunta: "¿Qué tan rentable es la organización? Al proporcionar la respuesta, el estado de resultados reporta la información financiera relacionada con cinco amplias áreas de la actividad de negocios (Longenecker, Moore, Petty, Palich, 2008).

1. Ventas (ingresos)
2. Costo de producir o adquirir los bienes o servicios
3. Gastos de operación
4. Costos de financiamiento
5. Pagos de impuestos

ESTADO DE RESULTADOS

1. Ventas (ingresos)
2. Costo de producir o adquirir los bienes o servicios

Utilidad bruta

3. Gastos de operación

Utilidad operativa

4. Costos de financiamiento

Utilidad antes de impuestos

5. Pagos de impuestos

Utilidad neta

En una empresa, empieza con las ventas o ingresos que produce. La cantidad de ventas en dinero es igual al precio del bien o servicio, multiplicado por el número de unidades vendidas o por la cantidad de servicios prestados (precio de venta por unidad × unidades vendidas = ventas totales). A esto se le resta el costo de los bienes vendidos (costo de una unidad × unidades vendidas = costo de los bienes vendidos). Es el costo de producir o comprar los bienes o servicios de la empresa; estos costos pueden ser fijos (aquellos que no varían con los cambios en el volumen de ventas), o variables (aquellos que sí cambian en proporción con las ventas).

Después se deducen los gastos de operación, que consisten en los gastos de marketing y ventas, los gastos generales y de administración y la depreciación, para determinar la utilidad de operación (también llamada utilidades antes de intereses e impuestos) (Longenecker,

Moore, Petty, Palich, 2008). Al igual que con el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación pueden ser de una naturaleza variable o fija. Los gastos de depreciación son los costos relacionados con un activo fijo, como un edificio o un equipo, asignados a lo largo de su vida útil. La utilidad operativa muestra las consecuencias de las decisiones de la gestión acerca de las operaciones de la empresa, que implican los procesos de comprar y vender los productos o servicios de la empresa. De manera más específica, la utilidad operativa de una empresa está comprendida por la resta entre la utilidad bruta y los gastos de operación.

ESTADO DE RESULTADOS

1. Ventas (ingresos)
2. Costo de producir o adquirir los bienes o servicios

Utilidad bruta

3. Gastos de operación

Utilidad operativa

A continuación se presenta un estado de resultados de una empresa comercial.

Estado de Resultados- Supermercado Salud					
	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Total
Ingresos:					
Ventas netas	\$ 29.788.750	\$ 30.102.400	\$ 28.459.175	\$ 32.141.225	
Ventas netas	\$ 29.788.750	\$ 30.102.400	\$ 28.459.175	\$ 32.141.225	\$ 120.491.550
Costo de las ventas					
Mercadería					
Costo de Mercadería					
Vendida	\$ 20.864.041	\$ 21.083.721	\$ 19.932.806	\$ 22.511.714	\$ 84.392.282
Utilidad bruta	\$ 8.924.710	\$ 9.018.679	\$ 8.526.369	\$ 9.629.511	\$ 36.099.268
Gastos de operación:					
Gastos de comercialización					
Alquileres	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
Sueldos y Jornales	\$ 3.521.475	\$ 3.521.475	\$ 3.521.475	\$ 3.521.475	
Tarjetas de crédito	\$ 893.663	\$ 903.072	\$ 853.775	\$ 964.237	
Publicidad	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Insumos y librería	\$ 163.838	\$ 165.563	\$ 156.525	\$ 176.777	
Comisiones	\$ 148.944	\$ 150.512	\$ 142.296	\$ 160.706	
Servicios	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Viáticos	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	
Gastos de comercialización	\$ 6.377.919	\$ 6.390.622	\$ 6.324.072	\$ 6.473.195	\$ 25.565.808
Gastos de administración					
Alquileres	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	
Sueldos y Jornales	\$ 1.698.300	\$ 1.698.300	\$ 1.698.300	\$ 1.698.300	
Gastos bancarios	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	

Insumos y librería	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.500	
Membresías	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	
Teléfono e internet	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
Seguros	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
Servicios	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	
Honorarios	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	
Gastos de administración	\$ 1.863.600	\$ 1.863.600	\$ 1.863.600	\$ 1.863.600	\$ 7.454.400
Depreciación					
Depreciación	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	
Mantenimiento	\$ 31.200	\$ 31.200	\$ 31.200	\$ 31.200	
Depreciación	\$ 81.200	\$ 81.200	\$ 81.200	\$ 81.200	\$ 324.800
Utilidad operativa	\$ 601.990	\$ 683.257	\$ 257.497	\$ 1.211.516	\$ 2.754.261
Gastos financieros					
Intereses	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
Total gastos financieros	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 180.000
Utilidad ante de impuestos	\$ 556.990	\$ 638.257	\$ 212.497	\$ 1.166.516	\$ 2.574.261
Impuestos					
Impuestos	\$ 194.947	\$ 223.390	\$ 74.374	\$ 408.281	
Total de impuestos	\$ 194.947	\$ 223.390	\$ 74.374	\$ 408.281	\$ 900.991
Utilidad neta	\$ 362.044	\$ 414.867	\$ 138.123	\$ 758.236	\$ 1.673.269

Las ventas y gastos se exponen Sin IVA

A partir de la utilidad operativa de una organización, se deducen los costos de financiamiento, el gasto de intereses o gastos financieros en que incurre la empresa sobre su deuda. El costo de financiamiento, es el monto de intereses adeudado a los acreedores sobre el dinero solicitado en préstamo, puede ser un banco o intereses por pago fuera de término. A esto se denomina utilidad antes de impuestos.

Utilidad operativa

4. Costos de financiamiento

Utilidad antes de impuestos

A partir de la utilidad antes de impuestos, debe calcularse los impuestos según las normas impositivas (nacionales, provinciales y municipales) que corresponda.

Utilidad antes de intereses

5. Pagos de impuestos

Utilidad neta

La cifra resultante, es la utilidad neta disponible para los dueños (que suele llamarse utilidad neta. La utilidad neta representa el ingreso que se puede reinvertir en la empresa o distribuir entre sus propietarios, siempre que, desde luego, haya efectivo disponible para hacerlo. Ahora bien, una utilidad neta positiva en un estado de resultados no significa necesariamente que una empresa haya generado los flujos de efectivo positivos.

Una manera para evaluar el desempeño general de una organización es mediante el uso de algunas razones financieras. Las razones ayudan a indicar posibles fortalezas y debilidades en las operaciones de una compañía. Las razones clave se calculan a partir del estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados) (Bateman & Snell, 2009). La utilidad es una medida absoluta del resultado obtenido por una organización, difícil de interpretar si no se relaciona con aquellas variables que han participado en su logro. Surgen así las medidas de eficiencia a través de indicadores de rentabilidad, que se obtiene de las relaciones entre el beneficio (utilidad) y dichas variables intervinientes (García Rodríguez, 2015)

Entre las diversas medidas de rentabilidad, dos son las más conocidas y utilizadas: la rentabilidad económica (RE) y la rentabilidad financiera (RF). Ambas razones están interconectadas, puesto que la primera está asociada a la gestión de los activos, inversiones o estructura económica de la empresa, y la segunda, a los aportes realizados por los dueños (García Rodríguez, 2015). La relación se manifiesta en la propia cuenta de resultados con tres magnitudes mencionadas: activo (AT), patrimonio neto (PN) y pasivo (PA).

La rentabilidad económica (RE) evalúa la eficiencia de las inversiones sin considerar cómo se han financiado y viene determinada por la utilidad operativa en relación con los activos utilizados para alcanzarlos.

$$RE = UN/AT$$

RE: Rentabilidad económica

UN: Utilidad Neta

AT: Activo total

Siguiendo el ejemplo del Supermercado Salud, si la empresa tiene un activo total de \$ 11.825.000 y a partir del estado de resultados, puede calcularse la Rentabilidad Económica.

Estado de Resultados- Supermercado Salud

Total

Ingresos:

Ventas netas	\$ 120.491.550
---------------------	-----------------------

Costo de las ventas

Costo de mercadería vendida	\$ 84.392.282
------------------------------------	----------------------

Utilidad bruta	\$ 36.099.268
-----------------------	----------------------

Gastos de operación:

Gastos de comercialización	\$ 23.758.435
Gastos de administración	\$ 7.454.400
Depreciación	\$ 324.800
Utilidad operativa	\$ 4.561.634
Total gastos financieros	\$ 180.000
Utilidad ante de impuestos	\$ 4.381.634
Total de impuestos	\$ 1.533.572

Utilidad neta	\$ 2.848.062
----------------------	---------------------

Activo total	\$ 11.825.000
---------------------	----------------------

Las ventas y gastos se exponen Sin IVA

RE (Rentabilidad económica) = $UN (Utilidad\ neta) / AT (Activo\ Total) \times 100 = \$ 2.848.062 / \$ 11.825.000 = 24,09\%$

Esto significa que el rendimiento que obtiene la empresa es un 24,09% sobre el activo total. Sirve para evaluar la eficiencia en la gestión de la organización, ya que mide el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, lo que suele determinar que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Al trabajar sobre la utilidad operativa, representa la media de beneficios conseguidos en relación con los costos y gastos realizados en las operaciones de la empresa.

Además, desde el punto de vista comercial, es interesante conocer la capacidad que tienen las ventas de generar utilidades. Esto se puede explicar introduciendo la variable ventas a la fórmula.

RE (Rentabilidad económica) = $(UN/V) \times (V/AT) = RV.ROT$

UN: Utilidad neta

V: Venta

AT: Activo total

RV = El margen (rentabilidad) sobre ventas = (UO/V)

RV = $(\$ 2.848.062 / \$ 120.491.550) \times 100 = 2,36\%$

Al dividir la utilidad operativa y las ventas, se obtiene el margen de contribución. En este caso, significa que la utilidad operativa implica el 2,36 % de las ventas totales.

Luego debe calcularse la rotación, dividiendo las ventas totales y los activos totales.

ROT Rotación del activo = (V/AT)

Al realizar este cálculo, se obtiene una rotación del 10,1896. Esto significa que en periodo evaluado, la organización obtuvo ventas por un valor de 10,1896 veces más que el activo.

$$\text{ROT} = \$ 120.491.550 / \$ 11.825.000 = 10,1896$$

Entonces para calcular la rentabilidad económica, debemos multiplicar el margen (RV) por la rotación de los activos.

$$\text{RE} = \text{RV} \times \text{ROT}$$

De esta manera volvemos a obtener el 24,09 % que se calculó más arriba, pero con en la parte superior, con una forma más simplificada.

$$\text{RE} = 3,79\% \times 10,1896 = 24,09\%$$

De aquí se deduce que la RE depende de dos factores principales: el rendimiento económico o margen sobre ventas, que identifica la capacidad que tiene la empresa de vender sus productos en el mercado, obteniendo con ello un porcentaje (margen) de ganancia, y la rotación del activo, que determina el potencial para recuperar un cierto número de veces (rotación) lo invertido a través de las ventas o, lo que es lo mismo, la capacidad que tiene la empresa de generar ventas con la utilización de sus activos (García Rodríguez, 2015).

En cambio, la rentabilidad financiera (RF) pone énfasis en el interés de los dueños por conocer tanto la utilidad que pueden obtener de sus aportes de capital como la capacidad de la empresa para pagarlas. A diferencia de la rentabilidad económica, para calcular la rentabilidad financiera solo se emplean los fondos propios como base (Patrimonio Neto). Una de las formas más empleadas para el cálculo directo de la rentabilidad financiera es aquella que se calcula como la relación entre la utilidad antes de impuestos (i. e., BAT = BAIT – GF6) y el patrimonio neto.

$$\text{RF} = \text{UAI (Utilidad neta)} / \text{PN (Patrimonio Neto)}$$

Estado de Resultados- Supermercado Salud	
	Total
Ingresos:	
Ventas netas	\$ 120.491.550
Costo de las ventas	
Costo de mercadería Vendida	\$ 84.392.282
Utilidad bruta	\$ 36.099.268
Gastos de operación:	
Gastos de comercialización	\$ 23.758.435
Gastos de administración	\$ 7.454.400
Depreciación	\$ 324.800
Utilidad de operación	\$ 4.561.634
Total gastos financieros	\$ 180.000
Utilidad ante de impuestos	\$ 4.381.634
Total de impuestos	\$ 1.533.572

Utilidad neta	\$ 2.848.062
----------------------	---------------------

Patrimonio Neto	\$ 4.650.289
------------------------	---------------------

Las ventas y gastos se exponen Sin IVA

$RF = UN \text{ (Utilidad neta)} / PN \text{ (Patrimonio Neto)}$

$RF = \$ 2.848.062 \text{ (UN)} / \$ 4.650.289 \text{ (PN)} = 61,24\%$

Esto significa que la empresa obtuvo en el ejercicio una utilidad neta del 61,24 % sobre sus recursos propios (patrimonio neto). Por cada 10 pesos propios, obtiene \$ 6,12 de utilidad.

Elaboración de proyecciones

El proceso de elaboración de pronósticos requiere que la empresa ejerza un buen criterio en la planeación. El enfoque general de elaboración de pronósticos es directo, los administradores formulan supuestos y, con base en éstos, determinan sus requerimientos. Una de las tentaciones es exagerar las expectativas con el fin de obtener el financiamiento o la aprobación que se requiere de la dirección de la empresa. Para la elaboración de proyecciones Longenecker, Moore, Petty & Palich (2008) proponen las siguientes consideraciones:

1. Desarrollar proyecciones de ventas realistas. Es frecuente que en algunos sectores consideren que pueden hacer más de lo que en realidad es posible, en especial cuando se trata de anticipar el volumen futuro de las ventas. Cuando se presentan de forma gráfica las proyecciones de ventas de una nueva empresa, a menudo se asemejan a un bastón de hockey, las cifras de ventas son planas o aumentan ligeramente al principio (como la hoja de un bastón de hockey) y luego se disparan, en forma exponencial (sin efecto inflacionario) como el mango del palo. Estas proyecciones siempre son sospechosas, sólo un cambio radical en la estrategia de la empresas (fusión, adquisición, nuevas líneas de productos o nuevos mercados) pueden justificar un desempeño que dispara las ventas de esa manera..
2. Realizar proyecciones a partir de supuestos claros acerca del estado de la demanda (insatisfecha, el nivel de competencia), propuesta de valor, volúmenes de ventas y la fijación de precios. El detalle puede incluir expectativas de nuevos clientes, volúmenes de compra, ofertas de productos etc.
3. No utilizar márgenes de utilidad irreales. Las proyecciones son sospechosas de inmediato si los márgenes de utilidad (utilidades ÷ ventas) o gastos son mucho mayores o menores que las cifras promedio que informan las empresas del sector que tienen ingresos y número de empleados similares. Por lo general, una nueva empresa no debe esperar que exceda al promedio de la industria en sus márgenes de utilidad. En algunos casos, las empresas que se lanzan al mercado suponen que, a

medida que el proyecto crece, lograrán economías de escala y mejorarán los márgenes de utilidad bruta y de operación. En realidad, conforme la empresa crece y aumentan sus costos fijos, es probable que, a corto plazo, sufra los márgenes de utilidad de operación.

4. Elaborar escenarios. Las proyecciones deben proporcionar dos escenarios: el escenario más probable (caso básico) y el escenario del punto de equilibrio. El caso básico debe mostrar cómo espera usted, de manera realista, que marchará el negocio; el caso de equilibrio debe mostrar qué nivel de ventas se necesita para alcanzar el punto de equilibrio.

Resumen del capítulo

Puntos claves

- Es un plan que refleja los objetivos deseados por la organización y que, a partir de las prioridades establecidas, dispone recursos que le permitirá realizar las actividades necesarias, durante un periodo dado y que puede expresarse en términos financieros o no financieros.
- Los presupuestos pueden clasificarse según su flexibilidad, periodo, campo de aplicación.
- El presupuesto de ventas es una estimación de la demanda esperada de un producto en unidades durante un periodo específico de tiempo, consiste en definir el volumen que la empresa desea vender expresándolo en unidades monetarias.
- El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto.
- Un presupuesto para gastos de capital, especifica la cantidad de dinero que se planea gastar en artículos de uso a largo plazo, cuya obtención requiere cuantiosos montos de dinero. Dichos artículos incluirían, por ejemplo, maquinaria, terrenos o edificios
- El estado de resultados es un Informe financiero que indica las utilidades o pérdidas generadas por las operaciones de una empresa en un periodo determinado, usualmente por mes o por año.

Palabras y personas claves

- Presupuesto
- Presupuesto de ventas
- Estado de resultados

Preguntas de reflexión

- ¿Qué consecuencias puede tener una organización que no presupueste?
- ¿Cómo se vincula el presupuesto de ventas y el de operaciones?
- ¿Qué decisiones podría tomar una organización luego de realizar el presupuesto?
- ¿Qué sucede si la organización no comunica al personal el presupuesto?
- ¿En qué contexto es mejor realizar un presupuesto incremental y que otro de base cero?

Bibliografía

- Barbero, Saborido, Berenblum y otros (2007) *Historia económica mundial*, Editorial Emecé, Buenos Aires.
- Bateman, T, S & Snell, S, A. (2009) Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. McGraw-Hill: México
- Bravo Santillán, M; Lambretón Torres, V & Márquez González, H. (2007) Introducción a las Finanzas. Pearson Educación: México.
- Burbano Ruiz, J. (2011). Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. McGraw Hill: Bogotá
- Cañeque, Martin (2011) *Aprender a liderar*. UADE, Buenos Aires.
- Cárdenas y Nápoles, R, A. (2008). Presupuestos. Teoría y práctica. McGraw-Hill: Mexico
- Cohen, W, 2008, En clases con Drucker, Grupo Editorial Norma, Bogotá
- Collins, D & Rukstad, M (2008), *¿Puede usted decir cuál es su estrategia?* Harvard Business Review, Reimpresión R0804E-E
- Collins, D & Montgomery, C, 2008, *Competir con los recursos*, Harvard Business Review, Julio 2008, Reimpresión R0807N-E
- Chiavenato, I (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial McGraw Hill, Bogotá.
- Chiavenato I (2019). Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones. McGraw- Hill: México.
- Díaz Cruz, M, C; Parra Hernández, R & López Castañeda, L, M. (2012) Presupuestos. Pearson educación: Bogotá
- Dood, D & Favaro, K (2008), *Las tres tensiones*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Duncan, Jack (2002) *Las ideas y la práctica de la administración*, Editorial Oxford, México.
- Drucker, Peter (2011) *El ejecutivo eficaz*, Edición bajo el sello DEBOLSILLO, México.
- Drucker, Peter (2002) *Escritos fundamentales*, Tomo 2, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (2012) *La gerencia de empresas*, Edición bajo el sello DEBOLSILLO, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1999), *La administración en una época de grandes cambios*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1995). *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires

- Drucker, Peter (2004) *Qué hace eficaz a un ejecutivo*. Harvard Business Review, Re-impresión R0406C-E
- Etzioni, Amitai (1972) *Organizaciones modernas*, Unión tipográfica editorial Hispanoamericana, Buenos Aires.
- Fosbery, Aníbal O.P (2013) *Principios para la integración de los saberes de la universidad*, FASTA, Buenos Aires.
- García Rodríguez, M. (2015). Factoría de Economía de la Empresa Problemas resueltos (2015). Ediciones Pirámide: Madrid
- Gitman, L, J & Zutter, C, J (2012) Principios de administración financiera. Pearson Educación, México, 2012
- Gosling, J & Mintzberg, H, 2003, *Las cinco mentes del ejecutivo*, Harvard Business Review, noviembre 2003 (p.60-p.71)
- Hall, Richard (1983) *Organizaciones, estructura y procesos*, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Hampton, David (1989) *Administración*, McGraw Hill, México.
- Hayes, Bob (1995) *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) *Administración, un enfoque basado en competencias*, Editorial Thompson Learning, Bogotá.
- Hellriegel, D, Jackson, S, E & Slocum, J, W. (2017). Administración, un enfoque basado en competencias, Cengage Learning: México.
- Hermida, Serra & Kastika, (2004), *Administración & Estrategia*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires
- Herzberg, F, 2003, *Una vez más: ¿Cómo se motiva a sus empleados?* Harvard Business Review, enero 2003, Reimpresión R0301F-E
- Hitt, M, A; Stewart Black, J & Porter, L, W. (2006). Administración. Pearson Educación: México
- Jones, George (2010) *Administración contemporánea*, Ed McGraw Hill, México.
- Juan Pablo II, 1991, *Encíclica Centesimus Annus*.
- Keat, P, G. & Young, P, K, Y (2004). Economía de empresa. Pearson educación: México.
- Kliksberg, Bernardo (1990) *El pensamiento organizativo*, Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark (2008) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, McGraw Hill, México.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark (2013) *Elementos de Administración*, McGraw Hill, México.

- Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M.(2017) Administración. Una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill: México.
- Levitt, Theodore (2011) *Miopía en marketing*, Harvard Business Review.
- Longenecker, J, G; Moore, C, W; Petty, J, W, Palich, L, E. (2008) Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. Cengage Learning: Mexico.
- Mayo, C & Merlo, J, 1995, *Control de gestión y control presupuestario*. Mc Graw Hill, Madrid
- Mintzberg, H, (1997) *El proceso estratégico*, Editorial Prentice Hall, México.
- Naciones Unidas (2017) <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- Navarro, P (2009). Lo que saben los mejores MBA Cómo aplicar las ideas que enseñan en las mejores escuelas de negocios. Profit Editorial: Barcelona
- Norton, D & Kaplan, R (1996) *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Porter, Michael (1992) *Estrategia competitiva*, Compañía Editorial Continental, Buenos Aires.
- Porter Michael (2008) *Ventaja competitiva de las naciones*, Grupo editorial Patria, México.
- Porter, Michel (2008), *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review, Reimpresión R0801E-E
- Porter Michael (1996), *Los caminos de la rentabilidad*, Revista Gestión, enero-febrero, p.34-40
- Porter, Michael (2000), *El camino que conduce a la diferenciación*, Revista Gestión, enero-febrero, p.147-152
- Porter, Michael (2011), *¿Qué es la estrategia?*, Harvard Business Review, diciembre 2011, p-100-117
- Reyes Ponce, Agustín (2007) *Administración moderna*. Editorial Limusa, México.
- Robbins, S, & Coulter, M (2010) *Administración*, Pearson, México.
- Robbins, S, & Coulter, M (2014) *Administración*. Pearson Educación: México.
- Saroka, R y Ferrari Etchetto, C (1971) *Organigramas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Scheid, Jean Claude, 1992, Los grandes autores en administración, El Ateneo, Avellaneda.
- Stein Guido, *El poder de las organizaciones*. Harvard Deusto business review, N° 142, p. 44-53
- Stoner, Freeman, Gilbert, (2005) *Administración*, Pearson Educación, México.
- Strage, H (1994), *Hitos en la gestión empresarial*, Ediciones Apóstrofe, Barcelona.

Ulrich, D & Smallwood, N, 2004, *Aprovechar las capacidades*, Harvard Deusto Review, septiembre 2004, p.14-22

Welch, Jack, (2007), *Winning*, Vergara Grupo Zeta, Buenos Aires.

Welsch, G, A. Hilton, R, W, Gordon, P, N & Rivera Noverol, C (2005). *Presupuestos Planificación y control*. Pearson educación: México.

Glosario

Palabras	Concepto	Autor
Actitudes	Es el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo	
Actitudes	Es la manera de estar dispuesto a comportarse u obrar.	
Administración	Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logren eficazmente los objetivos seleccionados	Koontz y Weihrich
Administración	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales	Chiavenato
Administración	La administración es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de los objetivos, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional	Hitt, Black & Porter
Administración	La administración es el proceso en el que las personas planifican, organizan, dirigen y controlan el uso de los recursos, y que gracias al conocimiento producido toman decisiones que le permiten a la organización cumplir con sus objetivos	Toniut
Administración	La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminada hacia el logro de los objetivos organizacionales, de manera que resulte aceptable para la sociedad en general	Ducan
Administración	Las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades	Hellriegel, Jackson y Slocum
Administración estratégica	Proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dichas estrategias y después iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o en su ejecución que parezcan adecuados	
Administración estratégica	Está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio	
Administración estratégica	Proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos y la estrategia o su ejecución, que parezcan adecuados	
Administrador	El administrador es aquella persona que, a partir de su trabajo, orienta los recursos de la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos, promoviendo la eficiencia	Toniut
Ambiente externo	Todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y de acción indirecta	
Amenazas	Son aquellas situaciones que pueden dañar a la organización	

Amenazas	Tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran dañar en forma significativa a una empresa en el futuro	
Análisis del puesto	Son los requerimientos necesarios para cumplir con las tareas descritas, tales como: conocimientos, habilidades (talento, destreza, pericia o la aptitud) y aspectos de la personalidad para desarrollar una determinada tarea	
Atributo	Es una propiedad, característica o cualidad de un bien o servicio.	
Atributo físico	Son aquellos que forman la naturaleza, la esencia objetiva del producto	
Atributos funcionales	Son aquellos que no forman parte de la naturaleza del producto, pero constituyen un valor agregado a la hora de su comercialización	
Atributos psicológicos	Son aquellos que no se encuentran vinculados directamente con la producción, si no que se relacionan con la percepción de los cliente	
Autoridad	Capacidad de una persona para ejercer el poder	
Autoridad	Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones	Koontz y Weihrich
Autoridad	Está constituida por los derechos que alguien tiene en virtud de la posición que ocupa en una organización	Ducan
Autoridad	Poder de tomar una decisión que orientan los actos de otros	Ducan
Autoridad	Se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga	Robbins & Couter
Autoridad de línea	Es la relación, en la que un superior ejerce autoridad sobre un subordinado	
Autoridad de línea	La autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa, a lo largo de la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización.	
Autoridad de staff	Autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a los gerentes de línea. Nace de los conocimientos especializados de quien cumple la función de asesoramiento y se ejerce sobre los gerentes de línea	
Autoridad funcional	El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff.	
Autoridad funcional	Es el derecho que otorga a un individuo para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que realizan miembros de otras gerencias.	
Barreras de comunicación	Son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando su proceso general	
Beneficios	Es la utilidad o provecho que se obtiene de un producto.	
Cadena de mando	El plan que especifica quien depende de quien en un organización, estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama	

Cadena de mando	Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién	Robbins & Couter
Cadena de mando	Es la línea de autoridad desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores	
Canal de comunicación	Es el medio que utiliza el emisor para enviar un mensaje	
Capacitación	Es brindar las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y actitudes) para que la personas pueda desempeñar sus puestos actuales y actuar con eficiencia.	
Centralización	Es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización	
Certidumbre	Situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando	
Competencias	Son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona para cumplir una determinada tarea	
Comportamiento	Es el conjunto de reacciones o respuestas que tienen las personas en relación con el medio en el que se encuentran.	
Comportamiento	Es el conjunto de reacciones o respuestas que tienen las personas en relación con el medio en el que se encuentran.	
Composición	Son las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para cumplir un determinada función y uso	
Comunicación	La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla	Koontz y Weihrich
Comunicación escrita	Es aquella que se utiliza para comunicar información compleja y de manera que perdure en el tiempo	
Comunicación no verbal	Incluye el lenguaje corporal, los gestos, el tono y la entonación, las expresiones faciales, e incluso la postura	
Comunicación verbal	Es aquella que utiliza la palabra hablada para transmitir el mensaje	
Conocimiento	Es conjunto de conceptos, teorías, saberes e información	
Conocimiento	Es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad	
Control	El control es un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral	Robbins & Couter
Control	Es el proceso de medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos o planificados, analizar las brechas existentes y efectuar las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	
Control	Evaluar en que medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño.	
Control	La medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren	Koontz y Weihrich

Control	Proceso de asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planeadas	
Creatividad	Es la capacidad para pensar soluciones nuevas a un problema existente o descubrir problemas diferentes	
Creatividad	Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas	
Criterios de decisiones	Son juicios que realizan las personas sobre la importancia que se le asignan a las variables determinantes.	
Cultura organizacional	Constituye los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización	Robbins & Couter
Cultura organizacional	La cultura organizacional constituye un sistema de significados compartidos entre los miembros que distinguen a una organización de las otras y que guían el comportamiento	
Debilidades	Son las actividades que la empresa pueden controlar y cuyo desempeño se califica como deficiente	
Debilidades	Son recursos y capacidades que dificultan obtener una posición privilegiada.	
Decisiones	Son relaciones lógicas entre los medios y los fines, en las que los fines (las metas) de un nivel, se convierten en el medio por el cual se realizarán las metas del nivel inmediato	Ducan
Decisiones no programadas	Soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar un problema	
Decisiones no programadas	Son planes que tienen un inicio y un fin.	
Decisiones programadas	Soluciones para problemas rutinarios determinados por reglas, procedimientos o costumbre	
Decisiones programadas	Son planes que perduran con el tiempo	
Delegación	El acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas	
Delegación	Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado	
Departamentalización	Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica	
Departamentalización	Es el agrupamiento de las actividades entre sí tomando un criterio.	Koontz y Weihrich
Departamentalización	Es la forma en que se agrupan los puestos	Robbins & Couter
Departamento	Área, división o sucursal específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas	
Desarrollo	Es proceso de brindar nuevas competencias a los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades.	Jones y George
Desarrollo	Se refiere a las competencias que recibe una persona para el crecimiento profesional, futuro dentro de la organización.	

Descentralización	Es el grado en que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o, de hecho, toman decisiones	Robbins & Couter
Descentralización	Es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.	Koontz y Weihrich
Descripción del puesto	Incluye el listado de tareas que deberá realizar una persona en un puesto de trabajo.	
Desempeño Organizacional	Medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización	
Diagnostico FODA	Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización	Koontz y Weihrich
Dirección	Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales	
Dirección estratégica	Arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	
Dirección estratégica	La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders	
Dirección estratégica	La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción	
Dirección estratégica	La dirección estratégica se define como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	
Dirección estratégica	Incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción	
Diseño de estrategia	Es el proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, es decir que puede hacer en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio interno	
Diseño organizacional	Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización	
Distorsión de fines	Es cuando una organización cambia, tuerce o desequilibra la intención con la que fue instituido	
Diversificación concéntrica	Es la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.	
Diversificación horizontal	Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales	

Diversificación por conglomerados	Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados	
División del trabajo	Descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de una tarea en general	
Efectividad	El logro de los objetivos	
Eficacia	Capacidad para determinar los objetivos apropiados. Hacer lo que se debe hacer	
Eficacia	Es hacer las cosas correctas. Realizar aquellas actividades que permitan que la organización alcance los objetivos	
Eficacia	Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas	
Eficiencia	Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; Hacer las cosas bien	
Eficiencia	Es la obtención de los objetivos establecidos mediante la utilización de la cantidad mínima de recursos	
Eficiencia	Hacer correctamente las cosas	
Eficiencia	Medida de que tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta	
Ejecutivo	Trabajador cerebral que en virtud de su posición o conocimiento gravita en los resultados	Drucker
Emisor	Es aquella persona que produce un mensaje a través de un canal.	
Empatía	Es la capacidad de percibir, compartir y comprende los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.	
Emprendedor	El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.	
Emprendedor	Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable fuera del ámbito organizacional	
Emprendedor	Son los individuos que descubren necesidades en el mercado e inician nuevos negocios para satisfacerlas	
Equidad	Es la cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.	
Equipo	Conjunto de personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño común de los cuales se responsabilizan	
Especialización	Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.	
Espíritu emprendedor	El proceso de combinar recursos para producir bienes y servicios nuevos	
Espíritu empresarial	Es una manera de pensar y actuar asociada a la búsqueda de oportunidades de negocio	

Estándar de desempeño	Es el número mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización.	
Estrategia	Conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva	
Estrategia	Consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización	
Estrategia	Determinar la misión o propósito y objetivos a largo plazo, seguida de la adopción de cursos de acción y asignación de recursos.	
Estrategia	El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo	
Estrategia	Es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo	
Estrategia	Es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo	Mintzberg
Estrategia	Es el patrón o plan que integra las principales metas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar	
Estrategia	Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas m	Chandler
Estrategia	Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en el entorno cambiante, mediante la configuración de los recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas	
Estrategia	Es la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas	Koontz y Wehrich
Estrategia	Es la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas	
Estrategia	Es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?	
Estrategia	Es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos /mercados	Ansoff
Estrategia	Es una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta	
Estrategia	La determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas	
Estrategia	Representa un patrón de objetivos, propósito o metas, así como las políticas, los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa	

Estrategia	Se refiere a la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos	
Estrategia	Serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta	
Estrategia	Son los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización	
Estrategia competitiva	Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos	Porter
Estrategia competitiva	Es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales está buscando llegar a ellos	
Estrategia corporativa	Contempla la definición de los negocios que la empresa desarrolla o pretende desarrollar	
Estrategia corporativa	Estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios.	
Estrategia de liderazgo en diferenciación	Para poder lograr dicha estrategia la empresa debe ofrecer bienes y servicios diferentes, en algún aspecto, de la competencia	
Estrategia de negocios	Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto.	
Estrategia funcional	Estrategia formulada para un área específica de funciones con el propósito de poner en practica la estrategia de negocios	
Estrategia horizontal	Estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa	
Estrategias de liderazgo en costos	Una forma de competir en el mercado está dada por la obtención de costos más bajos que la competencia en la fabricación de un bien o en la prestación de un servir	
Estructura organizacional	Es el marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organiza	Stoner, Freeman & Gilbert
Estructura organizacional	Es el sistema formal de tareas, de puestos y de relaciones que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas de la organización	Jones y George
Estructura organizacional	Es la distribución formal de los puestos dentro de una organización	Robbins & Couter
Evaluación de desempeño	Es el proceso de medir la actuación de los empleados de la organización en sus puestos de trabajo, en relación a las expectativas previstas.	
Evaluación de desempeño	Es el proceso para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación	Stoner, Freeman & Gilbert

Evaluación de desempeño	Es la valoración de la actuación de los empleados en el puesto y de sus contribuciones a la organización	Jones y George
Expectativas	Son creencias sobre un bien o servicio que sirven de patrón o como puntos referenciales y contra los cuales la performance de un producto es juzgada	
Fin	Un fin es un estado de cosas deseado que la organización pretende alcanzar	
Fines establecidos	Son aquellos propuestos al iniciar la organización.	
Fines reales	Son los que se traducen a partir de los que hace la organización.	
FODA	Es un acrónimo que se utiliza para reconocer cuatro variables en un diagnóstico de la organización. Las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas	
Fortalezas	Son las actividades que la empresa pueden controlar y cuyo desempeño se califica como excelente	
Fortalezas	Son recursos y capacidades que permiten tener una posición privilegiada.	
Gerente	Es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos	Robbins
Gerente	Es aquella persona que tiene a su cargo una organización formal o una subunidad de la misma	Mintzberg
Gestión del talento humano	Es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de una organización	
Gestión del talento humano	Es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de una organización"	Stoner, Freeman & Gilbert
Gestión del talento humano	La administración del talento humano puede ser definida como la función que tienen por tarea ocupar y mantener ocupado un puesto, dentro de la estructura organizacional, tendientes al cumplimiento de los objetivos	
Gestión del talento humano	todas las actividades que los gerentes emprenden para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen en alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales	Jones y George
Gestión del talento humano	Todas las actividades que los gerentes emprenden para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen en alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales	
Globalización	La globalización es un proceso de integración en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.	
Grupos de interés	Aquellos individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos	
Habilidad	Es el talento, destreza, pericia o la aptitud para desarrollar una determinada tarea.	
Habilidad	Es el talento, destreza, pericia o la aptitud para desarrollar una	

	determinada tarea.	
Habilidad conceptual	Es la capacidad de analizar el conjunto, de reconocer los elementos importantes y comprender como se relacionan entre ellos, para pensar en términos de sistemas.	
Habilidad conceptual	Habilidad para analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto	
Habilidad conceptual	Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización	
Habilidad humana	Capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos o grupos	
Habilidad humana	Habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos	
Habilidad humanas	Es la capacidad para interactuar efectivamente con otras personas	
Habilidad técnica	Conocimiento específico del puesto y de las técnicas requeridas para cumplir con una función organizacional	
Habilidad técnica	Habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos en un campo especializado	
Habilidad técnicas	Son campos especializados del conocimiento.	
Implantación de la estrategia	Las tarea administrativas básicas que se requieren para poner en práctica una estrategia	
Impulsos	Son fuerzas interiores que determinan el esfuerzo de una persona	
Incentivos	A	
Incertidumbre	Situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos	
Indicador	Es la información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.	
Inducción	Es el proceso de proporcionar a los empleados, la información necesaria para realizar su actividad de manera eficiente.	Stoner, Freeman & Gilbert
Inflación	Representa el incremento sostenido en el nivel general de precios	
Innovación	El uso de nuevas ideas	
Innovación	Es la capacidad para hacer cosas nuevas	
Inspirar	Es causar en el ánimo de una persona un sentimiento, una sensación o una impresión	
Insumo	Los insumos o factores productivos son todos aquellos recursos que se combinan para producir un producto	
Insumo	Recursos del ambiente, como materias primas y mano de obra que pueden entrar a un sistema organizacional	
Integración hacia atrás	Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa	

Integración hacia delante	Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas.	
Integración vertical	Ampliar el alcance de las operaciones de una organización mediante la adquisición de un proveedor o distribuidor que contribuirá a la producción eficiente de la oferta de productos o servicios primarios	
Integridad	Es una cualidad de la persona que posee entereza moral, rectitud y honradez en la conducta y en el comportamiento.	
Intrapeneur	Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable al operar dentro de un ambiente organizacional establecido	
Intuición	Son sentimientos, ideas o corazonadas que vienen de la mente sin mucho esfuerzo, ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas	Jones y George
Liderazgo	Es cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo	Stoner, Freeman & Gilbert
Liderazgo	Es el proceso de guiar a un grupo e influir en ellos para alcanzar las metas	Robbins & Couter
Liderazgo	Es el proceso de influir en el comportamiento de las personas a través del estilo de conducción.	
Liderazgo	Es... el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo	Koontz y Weihrich
Liderazgo autocrático	Es el sistema de conducción en el que una sola persona decide según su voluntad.	
Liderazgo transaccional	Es un estilo de conducción en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.	
Liderazgo transformacional	Se centra cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores a través de la construcción de una visión.	
LinkedIn	Es una red social orientada a las organizaciones, a los negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas, la web pone en contacto con organizaciones y otras personas	
Los cazadores de talentos	Son personas con las habilidades para hallar, atraer, seleccionar, evaluar a los mejores candidatos.	
Management	la función que convierte la información en conocimiento y el conocimiento en acción	Drucker
Management	La misión es conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructurada adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficiencia y para la respuesta al cambio	
Marcas	Son nombres u expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su posicionamiento	
Mensaje	Es aquel dato o información que produce el emisor a través de un canal.	

Mentoring	Es práctica desarrollada para dotar de competencias a los empleados a través del aprendizaje con un tutor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda en el desarrollo	
Misión	Expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares	
Misión	La misión es el objetivo supremo y permanente que define la contribución de la organización a la comunidad	
Misión	Una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar	
Misión	El propósito o misión constituye la razón de ser de la organización	
Misión	Identifica la razón de ser o el propósito básico que tienen una organización, que sostiene su existencia.	
Misión	Meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización	Stoner, Freeman & Gilbert
Modelo	Representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación, puede ser oral, material o matemática	
Motivación	Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta	Robbins & Couter
Motivación	Son fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia	Jones y George
Motivación	Son las fuerzas internas que impulsan a realizar un determinado comportamiento, que permiten satisfacer una necesidad.	
Motivaciones extrínsecas	Son aquellos comportamientos para obtener una recompensa.	
Motivaciones intrínsecas	Se refieren a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas ningún incentivo externo.	
Motivos	Son la causa que determina la existencia de una manera de actuar de una persona	
Necesidad	E	
Necesidad afiliación	Contempla el deseo de tener amigos, establecer relaciones recíprocas, o cooperar con los demás	
Necesidad autorrealización	Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser	
Necesidad fisiológica	Son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir	
Necesidad seguridad	Son necesidades de librarse de riesgos físicos y el temor a perder el trabajo, la propiedad, el abrigo y los alimentos	
Necesidad status	Es el prestigio, el reconocimiento la categoría, la admiración con que somos vistos o evaluados por los demás	
Nuevos mercados	Trata de encontrar un conjunto nuevo de clientes para los productos actuales que la empresa está comercializando	
Objetivos	Resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica	

Objetivos	Son las metas de desempeño de una empresa, los resultados y los logros que desean alcanzar.	
Objetivos	Son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desean alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización	
Objetivos	Son los resultados deseados	Robbins
Objetivos	Son los resultados deseados hacia los cuales se dirige una actividad	
Objetivos	Son los resultados hacia los cuales se dirige una actividad	Koontz y Weihrich
Olor	Es la sensación que produce en el sentido del olfato un determinado producto	
Oportunidad	Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos	
Oportunidad	Son aquellas circunstancias favorables que se dan en el momento adecuado	
Oportunidad	Tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar en forma significativa a una empresa en el futuro	
Organigrama	Constituyen representaciones gráficas simplificadas de la estructura formal de una organización. El organigrama muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de el	Saroka y Ferrari Etchetto
Organigrama	Es la representación gráfica de la estructura formal de la organización.	
Organización (Función)	Distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización	Robbins & Couter
Organización (Función)	Es el proceso de crear una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales	Hellriegel, Jackson y Slocum
Organización (Función)	Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos sobre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización	Stoner, Freeman & Gilbert
Organización (Función)	Es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de las organizaciones interactúen y cooperen para alcanzar las metas que esta tenga	
Organización (Función)	Estructura intencional formalizada de roles o posiciones	
Organización (Función)	Implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones.	Koontz y Weihrich
Organización (Función)	Representa el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar, para la puesta en marcha de la estrategia, que le permita alcanzar los objetivos.	

Organización (institución)	Acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico	
Organización (institución)	Conjuntos interrelacionados de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional	
Organización (institución)	Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas	
Organización (institución)	Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas	Chester Barnard
Organización (institución)	Grupo de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para alcanzar una amplia diversidad de metas o resultados futuros deseados	
Organización (institución)	Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central	Kliksberg
Organización (institución)	Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos	Parsons
Organización (institución)	Unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos	
Organización formal	Constituye la estructura formalmente oficializada.	
Organización formal	Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada	
Organización informal	Es aquella que se construye a partir de la interacción y relaciones sociales entre los miembros.	
Organización informal	Las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen dentro los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados	
Organización informal	Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre si	
Organización matricial	La combinación de patrones de departamentalización funcional y proyecto o producto en la misma estructura de organización	
Packaging	Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen	
Penetración de mercado	Es un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa, sin apartarse de la estrategia original de producto-mercado. La empresa busca mejorar el rendimiento del negocio, ya sea mediante el aumento del volumen de ventas a sus clientes actuales o la búsqueda de clientes para los productos actuales	Ansoff
Perspectiva	Es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio	
Peso	Es la magnitud en que se mide un determinado objeto	

Plan de negocios	Documento formal que contiene la definición del objeto de la empresa, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis de mercado, proyecciones financieras y una descripción de la estrategias de la gerencia para alcanzar las metas	
Plan operativo	Plan que contiene los detalles que se requieren para incorporar la estrategia a las operaciones diarias	
Planes	Son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones	Koontz y Wehrich
Planes estratégicos	Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización	
Planes operativo	Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias	
Planificación	Es el proceso de establecer las metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas	
Planificación	Es el proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización	Jones y George
Planificación	Es plantear las acciones para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización	
Planificación	Incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, requiere la toma de decisiones (elegir una acción entre varias alternativas)	Koontz y Wehrich
Planificación	La planificación es un proceso que se inicia a partir de un diagnóstico de situación, y que establece los lineamientos de una organización, sus metas y las acciones que debe realizar para cumplir con la finalidad establecida.	Toniut
Planificación	La planificación implica la definición de principios estratégicos (misión, visión, sistema de valores), objetivos, estrategias y el plan de acción para lograrlo.	Toniut
Planificación	Tiene que ver con los fines (qué) como con los medios (cómo)	Robbins
Planificación estratégica	Define los lineamientos generales, es de largo plazo y contempla toda la organización.	
Planificación operativa	Proyecta las actividades concretas (detalladas) que va a realizar la organización, es de corto plazo y pone énfasis en los recursos de la organización.	
Planificación táctica	Define los lineamientos de cada área del negocio y es de mediano plazo	
Poder	La capacidad para ejercer influencia en los demás, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.	
Poder	La habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos	
Poder coercitivo	El lado negativo del poder de recompensa, que se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido	
Poder de recompensa	Poder que se deriva del hecho de que una persona tienen la capacidad para recompensar a otra persona por cumplir órdenes, las cuales pueden ser tácitas o implícitas	

Poder experto	Poder que se fundamenta en la idea o el concepto de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que el influido no tiene.	
Poder legitimo	El poder que existe cuando un subordinado o influido reconoce que el influyente tiene el derecho o la capacidad lícita para ejercer influencia dentro de ciertos límites	
Poder referente	Poder que se basa en el deseo del influido de ser como el influyente o de identificarse con él.	
Políticas	Un plan permanente que establece los lineamientos generales para la toma de decisiones	
Políticas	Son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones	
Precio	Es el valor monetario que tendrá que pagar un cliente para hacerse del producto	
Premisas	Suposiciones acerca del ambiente en el que el plan de desarrollara	
Prestaciones	Son beneficios que tienen los trabajadores por tener un vínculo laboral con una organización	
Presupuesto	Es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos	
Presupuesto	Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para programas o proyectos específicos para un plazo determinado.	
Principio escalar	Cuanto más clara sea línea de autoridad de la máxima posición de gerencia de una empresa a cada posición de subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones	
Problema	Situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas	
Procedimientos	Plan permanente que contienen lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad	
Procedimientos	Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras	Koontz y Weihrich
Procedimientos	Son planes que establecen un método obligatorio que la organización debe realizar para realizar actividades futuras	
Proceso	Forma sistemática de hacer las cosas	
Productividad	Es un indicador me relaciona los productos obtenidos y los insumos utilizados para obtenerlos.	
Productividad	Relación de salidas-insumos dentro de un periodo considerando la calidad.	
Productos	Insumos transformados que vuelven al ambiente externo en forma de bienes o servicios	
Programa	Planes que se usan una sola vez cubre una serie relativa de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso	

Programa	Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos	Koontz y Weihrich
Programa	Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado	
Programas	La secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos	
Proveedores	Son aquellas empresas que abastecen a un negocio.	
Rasgo	Es un elemento característico, de un individuo.	
Receptor	Es el sujeto destinatario del mensaje	
Reclutamiento	Es el proceso que realiza una organización para atraer candidatos para ocupar una vacante..	
Reclutamiento	Es localizar, identificar y atraer candidatos más capaces para el proceso de selección de personal	Robbins & Couter
Reclutamiento externo	Comprende la búsqueda de potenciales candidatos fuera de la organización	
Reclutamiento interno	Pone énfasis en la búsqueda de personal que cumplan las condiciones exigidas, dentro de la propia organiza	
Reglas	Planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada	
Reglas	Son planes que describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción.	
Reglas	Son planes que establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones	
Reingeniería	Repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de procesos de empresas para obtener mejoras importantes en medidas de desempeño contemporáneas críticas como costos, calidad, servicios y rapidez	
Rentabilidad	La rentabilidad es un indicador que determina el beneficio obtenido por una empresa a partir de un factor de comparación	
Responsabilidad	Es la obligación o expectativa de desempeño de cualquier tarea asignada	
Riesgo	Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de un alternativa dada conducirán a una meta o resultados deseados	
Rotación de personal	Es un mecanismo de desarrollo en el que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, intercambiando sus puestos de manera periódica.	
Ruido (Comunicación)	Cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación	
Satisfacción del cliente	Es el juicio que lleva a consideración las expectativas inicialmente establecidas por las personas en comparación con la percepción de la performance de un producto o ser	

Sector	Grupo de empresas que abastecen un sector	
Selección	Es aquella actividad que, a partir de la evaluación realizada a los candidatos, se selecciona aquella persona que mejor cumple con el perfil definido.	
Selección	Evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados	Robbins & Couter
Selección	Evaluación y elección de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados	
Sistema de información	Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de toma de decisión de una organización.	
Staff	Función de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea	
Staffing	Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización	Koontz y Weihrich
Sueldo	Es el dinero que recibe regularmente una persona que trabaja que, en concepto de pago por la tarea realizada,	
Sueldo	incluye el salario base, los aumentos de sueldos y los bonos de los empleados	Jones y George
Sustitutos	Son empresas que satisfacen la misma necesidad, ofreciendo un producto distinto.	
Talento	Es la inteligencia o capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad.	
Tamaño	Es la dimensión física de una cosa, por las cuales tiene mayor o menor volumen	
Tecnología	La tecnología es un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas diseñados para resolver un problema.	
Teoría	Grupo coherente de supuestos presentados para explicar la relación entre dos o más hechos observables, así como para ofrecer una base sólida para pronosticar los acontecimientos futuros	
Toma de decisiones	El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico	
Toma de decisiones	Es elegir una entre varias alternativas.	
Toma de decisiones	La selección de un proyecto de acción entre varias alternativas	
Tramo de control	El tramo de control se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente	
Tramo de control	Numero de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad	
Tramo de control amplio	Determina que un supervisor tiene gran cantidad de personas a controlar.	
Tramo de control estrecho	Determina que una persona tiene a su cargo pocas personas a supervisa	
Unidad de mando	Establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente	

Valores	Son sólo conductas; específicos, reales y tan descriptivos que dejan poco espacio a la imaginación
Ventaja competitiva	Capacidad de una organización de producir bienes o servicios deseados con más eficiencia y eficacia que otras organizaciones
Ventaja competitiva	Son las habilidades que tiene una organización para satisfacer las necesidades de un cliente y obtener un rendimiento superior a la competencia.
Visión	Es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una organización o aquello en lo que pretende convertirse.
Visión	Una visión estratégica es un mapa futuro de la empresa que proporcionará detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planean desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear

