

CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN

José Angel Maldonado

CONTENIDO

RESUMEN	4
EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	7
¿Qué es la excelencia empresarial?	7
Criterios para alcanzar la excelencia.....	8
Fundamentos de la excelencia empresarial	14
El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000	19
El modelo de excelencia organizacional de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. .	20
El Enfoque o Modelo de las 7- S de la Estructura Corporativa.....	33
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	49
Las crisis empresariales	49
Los retos empresariales	51
Importancia de los procesos en la organización	53
Rol de la información en el control de gestión.....	58
Recopilación de Datos	60
Significado de desempeño	64
La evaluación del desempeño de la organización	67
Uso de la evaluación como herramienta gerencial	70
El monitoreo y la evaluación ¿cuál es la diferencia?	72
Cómo vencer la resistencia a la evaluación	76
Cómo decidir si se debe realizar una evaluación interna o externa	77
Introducción a su programa de la evaluación	79
EL ANÁLISIS FODA.....	79
Análisis de situación y contexto	79
La importancia del análisis del contexto	80
FODA: Una visión de conjunto.....	91
El Análisis FODA	92
Sus Pasos.....	97
La FODA sistémica	100
EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	108
Marco conceptual aplicado en el diagnóstico	110
Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional	111
Necesidad de realizar un Diagnóstico	112
Ventajas y desventajas del diagnostico	112
Proceso metodológico para el desarrollo del diagnóstico	113

Clasificación del diagnóstico	115
Modelos de Diagnóstico	118
Perspectivas principales del diagnóstico organizacional	125
Procedimiento General de Diagnóstico Organizacional	129
LOS INDICADORES DE GESTIÓN	131
Índice e Indicador	132
Diseño y construcción de indicadores.....	135
Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión	138
Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores	141
Lecciones aprendidas sobre la base de experiencias previas en el uso de indicadores..	142
Presentación de los indicadores.....	143
GERENCIA ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	158
Las funciones de la gerencia.....	158
Tipos de Gerencia.....	160
Gerencia Estratégica y Planificación Estratégica	163
El proceso de la planeación estratégica	173
Visión y misión.....	177
Objetivos de las empresas	179
Estrategias.....	185
EL PROCESO DE CONTROL	189
El proceso formal de control	191
Medición de resultados	192
Factores que comprende el control.....	195
Aspectos no formales del control.....	195
Técnicas de control	201
El Control Estratégico	204
CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN	206
Control de la gestión administrativa	206
Dato, Información y Conocimiento	207
Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.....	208
Control de Gestión	211
¿Por qué la necesidad del Control de Gestión?.....	213
Fines y contenido del control de gestión.....	215
Control por áreas funcionales.....	216
Control de la gestión económico-financiera.....	217
Análisis de los estados financieros.....	222

Gestión y análisis estratégico de costos	226
El control presupuestario	238
Control de gestión del área comercial	244
Control de gestión del área de producción	255
Control de la Gestión del Talento Humano	272
Control de otras áreas de la empresa	276
LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO	278
El liderazgo para el cambio	279
La Gestión de la Actitud.....	281
Autoridad Compartida (AC)	282
La responsabilidad en el trabajo.....	283
Gestión por competencias.....	284
Componentes del talento organizativo	290
Clasificación de las competencias	291
Objetivos generales de un sistema de gestión por competencias	294
BIBLIOGRAFÍA	295

RESUMEN

El Control Integrado de Gestión es un proceso que permite guiar a la dirección empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del **control de gestión** incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costos. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos

Con respecto al nuevo concepto de **control de gestión**, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determinará las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión.

En base a las recomendaciones, la dirección superior adoptará las medidas concretas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información contable, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

- **Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

- **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
- **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- **Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso, expuesto sintéticamente, implica:

- Conocer acabadamente la organización
- Obtener información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones,... delegación de autoridad y asignación de responsabilidades,...).
- Conocer los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores,...).
- Evaluar la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).

- Conocer y evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.
 - Obtener del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
 - Analizar las necesidades de información para un adecuado control integral.
 - Definir de los indicadores fundamentales para el control de la gestión:
 - determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad (parámetros de alarma).
 - determinar la información básica requerida para su construcción, identificar las fuentes de información y a los responsables de proveerla en tiempo y forma.
- 2 - Analizar objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico:
- determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.
 - efectuar un análisis para determinar causas y efectos: analizar todas las variables internas y externas (del ambiente competitivo, nacional y macro-ambiente) que llevaron a la gestión de la empresa a obtener esos resultados.
- 3 - Elaborar un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

Emitido el informe para apoyar a la dirección superior en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas, finaliza la tarea del control de gestión; el proceso de toma de decisiones compete a la dirección superior.

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

¿Qué es la excelencia empresarial?

La **excelencia empresarial** es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, **siempre y todos**, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentemente planificados.

¿Para qué sirve un sistema de excelencia empresarial?

- Para organizar y dirigir todas las áreas hacia la excelencia.
- Para evaluar regularmente la **excelencia de la organización**.
- Para adoptar estrategias y acciones de **mejora continua**.
- Para la mejora continua de la eficacia de la organización (entendiendo la eficacia como la capacidad de adaptarse anticipadamente a los cambios del entorno para lograr resultados excelentes que den satisfacción a todos los implicados con la organización).

La excelencia empresarial, término acuñado por Tom Peters¹, es motivo y fin de muchas organizaciones. Se supone que esta etiqueta adorna a las empresas que son gestionadas con sabiduría y extrayendo lo mejor de ellas. Tanto es así, que de hecho existen multitud de premios que sirven para señalar compañías, que según un jurado hacen gala de esa virtud, la excelencia. La excelencia empresarial no es más que la utopía a la que se decide dirigir una empresa, pero que como toda utopía, solo nos indica el camino a seguir, pero de meta inalcanzable.

Toda empresa está continuamente sujeta a algo invariable que denominamos cambio. Una compañía puede mantener magníficos flujos financieros, niveles muy alto de rentabilidad, puede haber crecido o puede haber penetrado hondo en un mercado, pero ninguna de estas premisas por si solas, ni todas juntas, establecen el nivel de excelente en una empresa.

La excelencia es un camino a recorrer, que nunca da la posibilidad de establecerse en una compañía, por lo tanto la excelencia, si se decide premiar como algo más que una acción de relaciones públicas, debe premiar el camino que ha recorrido, como se comporta esa organización y que *ruta* tiene prevista. Desde este punto de vista, premiar la excelencia significa evaluar qué relación mantiene una empresa con sus tres tipos diferentes de clientes, los accionistas, los trabajadores y la comunidad donde comercializa sus productos y/o servicios.

¹ Tom Peters, consumado cronista de la excelencia en las empresas. Su primera publicación, *"In Search of Excellence"* (En busca de la excelencia) fue un gran best seller.

La valoración del comportamiento de la empresa con estos tres diferentes tipos de clientes, vislumbrarían que una empresa camina por la senda de esa utopía. Esto, necesariamente, sí podría servirnos para comprobar la empresa que persigue una virtud tan dinámica como inalcanzable, así como que no permite ver la organización bajo el estático prisma de un premio.

¿Existen empresas excelentes, según los criterios de Tom Peters?

El autor crea etiquetas y señala términos empresariales, que de acuerdo con algunas opiniones, en ocasiones son vanos de contenido. Por definición no pueden existir, lo que existen son empresas que están en el camino de la excelencia, y aunque no lo parezca desde el punto de vista del management y de los responsables de la propia organización, es mucho más interesante que la propia excelencia. Muchos opinan que se puede premiar la rentabilidad, el flujo financiero, la comercialización de productos, la capacidad de liderazgo de los directivos, pero con todo y esto, aun sería insuficiente para decidir que una empresa está en ese camino que no tiene meta.

La excelencia la deberían de premiar los *actores* que recorren ese camino: los accionistas, los trabajadores y por supuesto la comunidad donde está presente la empresa, esto si nos daría una idea más clara de que empresa merece el distintivo y cuál no lo merece.

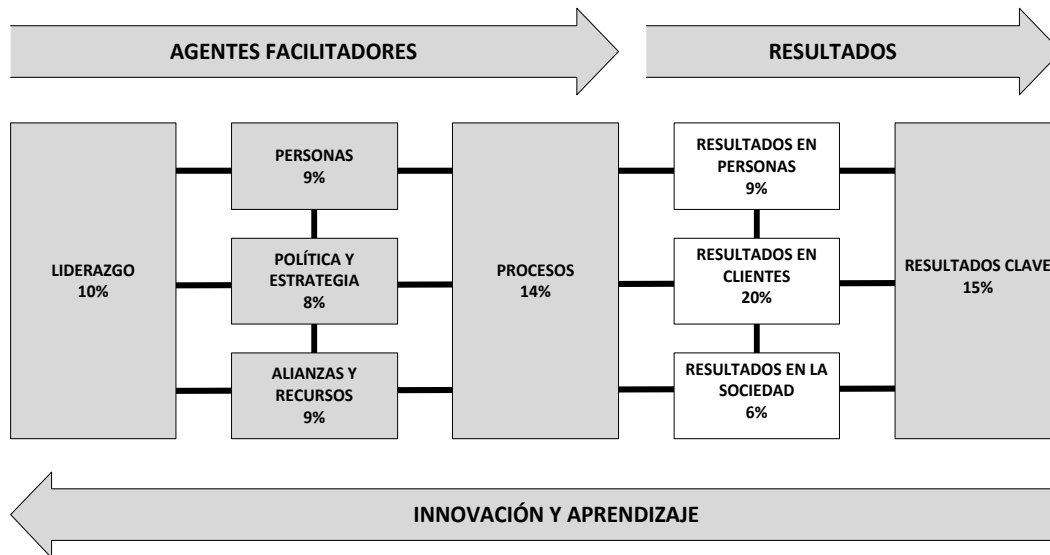
Hay empresas que terminaron quebrando, como Enron, Andersen, Worldcom, y muchos otros representativos ejemplos, en un pasado no muy lejano, y a las cuales se les premió con la excelencia?

Por todo esto se debería llegar a un acuerdo para determinar qué variables y qué modelo empresarial definen la excelencia y que relación ha de existir entre estos para que se identifique a una empresa como excelente.

Criterios para alcanzar la excelencia

El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) es un marco de referencia para la mejora de la gestión de las organizaciones. Propone **9 criterios** de referencia que sirven para evaluar el progreso de una organización. El modelo aporta una definición de cada criterio, que describe su significado general, y desarrolla una serie de subcriterios para cada uno de ellos que deben ser considerados en la evaluación.

Estructura del Modelo de Excelencia EFQM



Agentes Facilitadores

1 - Liderazgo

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

- Orientación y Valores: Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.
- Sistema de Gestión: Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. Sub-criterios:
 - Implicación Externa: Implicación de los líderes con clientes, socios y representantes de la sociedad.
 - Cultura de Excelencia: Cultura de ideas e innovación, Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
 - Gestión de cambio: Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

2 - Personas

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- a) Planificación y Gestión: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- b) Conocimientos y Capacidades: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- c) Implicación y Responsabilidad: Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.}
- d) Comunicación Eficaz: Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- e) Compensación y Atención: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

3 - Política y estrategia

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

- a) Análisis Externo: Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia
- b) Análisis Interno y Comparativo: La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad es el fundamento de la política y estrategia.
- c) Desarrollo y Revisión: Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.
- d) Comunicación e Implantación: Comunicación e implantación de la política y estrategia.

4 - Alianzas y recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- a) Gestión de Alianzas Externas: Identificar oportunidades de alianzas, trabajar en conjunto, intercambio de recursos, tecnologías etc.

- b) Gestión de los recursos económicos y financieros: Proceso de planificación, control, información y revisión financiera, Inversiones, identificación de riesgos.
- c) Gestión de los edificios, equipos y materiales: Seguridad de activos, Seguridad y medio ambiente, tratar de no exceder requisitos legales.
- d) Gestión de Tecnología: Utilización de la Tecnología alternativas y emergentes para mejorar la eficacia, innovación, creatividad.
- e) Gestión de la información y del conocimiento: Información precisa y suficiente para la toma de decisiones, transformar los datos en información.

5 - Procesos

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización, sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

- a) Diseño Gestión Innovación: Analizan, clasifican sus procesos, definen responsables de procesos, Indicadores de rendimiento y resultados.
- b) Desarrollos de Productos y Servicios: Innovar y crear valor para los clientes, Investigación de Mercado, Impactos de los P y S, Diseño y desarrollos.
- c) Promoción de Productos y Servicios Puesta en el Mercado, estrategias para promocionar, se aseguran cumplir con lo prometido.
- d) Producción y Distribución de Productos y Servicios: Producen y distribuyen P Y S, eficiencia y eficacia de su cadena de valor.
- e) Relaciones con Clientes: Identifican Grupos de clientes, se establecen diálogos basados en la franqueza y la confianza, expectativas de los requisitos exigidos.

Resultados

6 - Resultados en las personas

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

- a) Medidas de Percepción: Sub-criterios: Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Satisfacción, implicación y compromiso

- Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo
 - Liderazgo y gestión
 - Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento.
 - Formación y desarrollo de carreras.
 - Comunicación eficaz.
 - Condiciones de trabajo.
- b) Indicadores de Rendimiento: Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
- Implicación y compromiso
 - Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento
 - Resultados de la gestión del liderazgo
 - Formación y desarrollo de carreras
 - Comunicación interna

7 - Resultados en los clientes

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

- a) Medidas de percepción. Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas. Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
- Reputación e imagen.
 - Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios
 - Distribución de productos y servicios
 - Servicio, atención y apoyo al cliente
 - Fidelidad y compromiso del cliente.
- b) Indicadores de rendimiento Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
- Distribución de productos y servicios

- Servicio, atención y apoyo al cliente
- Quejas y felicitaciones
- Reconocimiento externo

8 - Resultados en la sociedad

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

- a) Medidas de Percepción: Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Impacto ambiental
 - Imagen y reputación
 - Impacto en la sociedad
 - Impacto del lugar de trabajo
 - Premios y cobertura en prensa
- b) Indicadores de Rendimiento: La utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción. Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
 - Resultados ambientales
 - Cumplimiento de la legislación y las diferencias normativas oficiales
 - Resultados en la sociedad
 - Resultados respecto a salud y seguridad
 - Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

9 - Resultados clave

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

- a) Resultados Estratégicos Clave: Son los resultados clave económico financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes

se definirá y acordará con los grupos de interés clave. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Resultados económico-financieros
- Gestión y control del presupuesto
- Volumen de productos o servicios clave
- Resultados de los procesos clave.

b) Indicadores claves de Rendimiento: Son los indicadores clave económico financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- Indicadores de rendimiento económico financieros
- Costes de los proyectos
- Indicadores de rendimiento de los procesos clave
- Rendimiento de socios y proveedores
- Tecnología, información y conocimiento

Fundamentos de la excelencia empresarial

Al definir la excelencia, nos debemos referir a un estado superior o un estado ideal dentro del medio donde se actúa. Asimismo cuando se orienta a las empresas, es la adopción de horizontes, medios, procedimientos y técnicas profesionales para llegar a un estado "mayor de calidad y de un nivel de perfección empresarial". La excelencia tuvo su gran aparición en la industria japonesa y una de las bases fundamentales por las cuales tuvo éxito es la condición de identidad cultural y la sólida formación socio-espiritual del trabajador.

Hablar de excelencia en ocasiones resulta **llover sobre mojado**, por cuanto al buscar el término en diccionarios, obras literarias o páginas web, encontraremos diversas definiciones que van desde una forma de trato o reconocimiento de la nobleza hasta un atributo de acción; sin embargo, en esta ocasión abordaremos el concepto desde una visión gerencial, que abre las puertas a estilos de gerencia y liderazgos exitosos conjugando los términos liderazgo y excelencia empresarial.

Al observar los cambios en el actual mundo de los negocios globalizados, un factor común son los canales de mercadeo y penetración de espacios empresariales, mismo que son cada vez más accesibles, la inter e intranet cada día se convierte en la puerta de embarque a un vuelo sin retorno, donde la vieja competencia por ser el mejor se ha convertido en ser el primero.

Es en este mundo donde **liderazgo y excelencia** se conjugan para desarrollar estrategias competitivas capaces de generar reconocimiento empresarial, y es que

ya no es suficiente la calidad de los productos, ni siquiera los buenos precios, **los clientes se han convertido** en el eje motor de de las empresas, propiciando cambios bruscos en las economías de negocio y en la forma de abordarlas. Ya no es suficiente con satisfacer los requerimientos de los clientes, hoy es necesario escudriñar, revisar y buscar a profundidad cuales son las necesidades de nuestros clientes meta y estar en una constante tarea de satisfacerlas, de no ser así alguien en este mundo global lo hará.

Esta condición genera un nuevo modelo de negocio que obliga a las empresas a desarrollar dentro de sus estructuras una **escuela de talentos** que cada día conozcan más sus productos, sus necesidades y las de sus clientes, y más profundo aun, desarrollar una cultura empresarial, es decir, transformar la forma interna que tienen los miembros de una empresa de generar una actuación ante eventos del entorno interno o externo, desencadenando actitudes que identifican su forma de ser y se manifiesta en las diversas actuaciones ante los problemas y oportunidades generando adaptación a los cambios solicitados por el entorno, hasta interiorizarlos y convertirlos en creencia, principio empresarial y talento colectivo, y condensarlo en los planes de formación de su personal, de allí, que como dijera, las empresas de hoy deben convertirse en fábricas de talento, desarrollando la excelencia empresarial como modus viviente.

¿Qué papel juega la excelencia empresarial en su cultura? Cada día son más los profesionales que enfocan su estilo de trabajo a la búsqueda de la perfección, que sin entrar a establecer valoraciones positivas o negativas, los convierte en máquinas generadoras de productos de altos costos y largos tiempos.

La excelencia no tiene límites de velocidad y para eso se requiere libertad, decisión, voluntad e inteligencia. La libertad se considera como el centro de la vida humana y al utilizarla adecuadamente equivale a perfeccionar su calidad de vida, este concepto se convierte en nuestro punto de partida, el eje motriz para concretar la excelencia empresarial como un elemento fundamental de la cultura empresarial.

Excelencia Sostenida

Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para **alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes** para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad global creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en los clientes.

El enfoque de gestión que conduce a una excelencia sostenida para cualquier tipo de empresa u organización se basa en los ocho fundamentos de la excelencia empresarial que se desarrollan a continuación.

Los fundamentos de la excelencia empresarial son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo o coherencia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social

A continuación se describen estos conceptos fundamentales ofreciéndose ejemplos de los beneficios que puede obtener una organización si los adopta.

Para iniciar el proceso de entendimiento de la importancia de estos conceptos fundamentales para una empresa u organización, animamos a los equipos de dirección a leer este documento. Una simple evaluación de la “etapa de madurez” en que se encuentra actualmente la organización puede ayudarnos a centrar el debate en el “cómo” y el “por qué” de seguir adelante.

Orientación hacia los resultados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidos los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

Orientación al cliente

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente

y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Beneficios significativos:

- Incremento de la cuota de mercado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- Reducción al mínimo de los costes de transacción.
- Éxito a largo plazo.

Liderazgo y coherencia en los objetivos

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- Clara sensación de liderazgo.
- Respeto a la fuerza del mercado.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

Gestión por procesos y hechos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Beneficios significativos:

- Máxima participación, actitud positiva y motivación.
- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

Desarrollo de Alianzas

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus socios unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Beneficios significativos:

- Capacidad para crear valor para ambas partes.
- Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.
- Sinergia en cuanto a recursos y costes.

Responsabilidad Social

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza.

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000 (MEG-MB) en su párrafo “Características claves del modelo de excelencia” presenta fundamentos axiológicos considerados por sus autores como el soporte para la integración de los aspectos claves de la organización dentro de una estructura orientada hacia la obtención de resultados, enfatizando que tales valores son comportamientos permanentes que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño. Los valores señalados son:

- Liderazgo visionario,
- orientación hacia el cliente,
- aprendizaje personal y organizacional,
- valoración del personal y de los socios,
- agilidad,
- orientación hacia el futuro,
- gestión para la innovación,
- gestión basada en hechos,
- responsabilidad social,
- orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor,
- perspectiva de sistema.

El examen de estos valores y postulados conceptuales subyacentes a la naturaleza del MEG-MB (2000) dista sin embargo de ser satisfactoria porque en ningún extremo de su presentación se define o conceptualiza la palabra clave EXCELENCIA, cuyo significado se da por supuesto exponiendo así una debilidad radical del modelo.

Como se sabe, un requisito fundamental de toda propuesta es la explicitación de sus términos a través de definiciones cuando menos nominales u operacionales (Bunge 1986; Rodríguez S. 1994). En el caso del MEG-MB, ni siquiera en el

glosario de términos se proporciona la definición nominal, analítica u operacional del vocablo “Excelencia”.

Esta omisión fractura la línea de continuidad ascendente que debiera vincular el diagnóstico y la evaluación de la organización de negocios con el requerimiento máximo de desempeño, que se denomina excelencia pero que en ningún lugar presenta la designación y la caracterización de sus rasgos. Es más, en algunos extremos de la presentación de la herramienta evaluatoria del MEG-MB se menciona el requerimiento de “Calidad”, sin que se pueda establecer si se trata de que la calidad es una dimensión de la excelencia, es una referencia de la excelencia o es un requerimiento de desempeño paralelo o simplemente distinto de la excelencia.

No obstante la omisión anotada, la lectura atenta del MEG-MB sugiere que la EXCELENCIA es la consecuencia necesaria y suficiente del alineamiento de los objetivos de toda la organización. El alineamiento de los objetivos de la organización se puede apreciar en una perspectiva sistémica enmarcada en la estructura integrada de los valores y conceptos fundamentales que visa el MEG-MB, y en las vinculaciones causa-efecto entre los factores *input* (Liderazgo) y los factores *output* (Resultados). El alineamiento garantiza la coherencia de propósito a la vez que apoya la aplicación en la compañía de nociones fundamentales:

- La agilidad.
- La innovación.
- La toma de decisiones descentralizada

Este alineamiento se forma alrededor de la conexión y refuerzo de las mediciones derivadas de la estrategia de la organización; mediciones que se relacionan directamente con el valor del cliente y con el desempeño global de la compañía (MEG-MB 2000).

Considerando que las notas conceptuales proporcionadas por el Malcolm Baldrige 2000 son insuficientes para establecer una definición analítica de la Excelencia Organizacional, que es necesaria para la evaluación del instrumento de medición de la excelencia que plantea el MEG-MB, en los siguientes dos párrafos del trabajo se presenta otros enfoques conceptuales de la Excelencia Organizacional.

El modelo de excelencia organizacional de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr.

Como se ha referido anteriormente Peters y Waterman contribuyen con uno de los tres paradigmas vigentes para el desarrollo de la estructura conceptual de la Excelencia Organizacional, a partir de los estudios que realizaron y publicaron en

1982, en el libro cuya edición en español tiene el título: “En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos” (1984).

Peters y Waterman desarrollan un marco teórico acerca de la motivación y de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, característicos del quehacer del gerente en el mundo actual, no para fundamentar un concepto teórico de excelencia, ni siquiera una noción sistematizada de excelencia, sino una propuesta de excelencia, acotada en ocho principios de validez universal pero extraídos de su amplia investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos.

Los ocho principios prospectivos de la excelencia son:

1. Predisposición para la acción.
2. Acercamiento al cliente.
3. Autonomía y espíritu empresarial.
4. Productividad por el personal.
5. Movilización alrededor de un valor clave.
6. Mantenimiento de la destreza central.
7. Estructura simple y poco personal.
8. Flexibilidad y rigor simultáneos.

Una exposición compendiada de estos ocho principios permite apreciar en su conjunto y su dinámica de articulación cómo la prospectiva de Peters y Waterman considera la actuación del gerenciamiento de excelencia en la empresa.

1. Predisposición para la acción

La predisposición para la acción es la actitud empresarial directamente contraria al rutinarismo burocrático y se sustenta en la idea de que una empresa se orienta hacia la excelencia si sustituye la actividad de comités y fuerzas de tarea con funciones y/o actividades fijas, rutinarias o permanentes, por grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa.

La predisposición para la acción implica, pues, el rechazo de la reacción racional y muy razonable de muchas compañías ante problemas surgidos de su creciente complejidad: la formación de comisiones, la realización de estudios, de frondosas sesiones de coordinación y la solicitud de más datos o inclusive de nuevos sistemas de información. En estos casos la complejidad de la reacción equipara la complejidad del problema afrontado.

Es cierto que cuando el mundo es complejo, como pasa para las grandes compañías, puede necesitarse un sistema complejo, pero este proceso se exagera mucho, pues la complejidad provoca el letargo y la inercia que paralizan a muchas compañías.

Por el contrario, las empresas excelentes tienen cantidades de técnicas muy originales que contradicen la tendencia natural al conformismo y a la inercia. Su mecanismo comprende una amplia gama de dispositivos de acción, especialmente en el área de los sistemas de administración, fluidez organizacional y experimentos; dispositivos que simplifican sus sistemas y animan un movimiento constante en la organización.

“Adhocracia” y fluidez organizacional. La fluidez organizacional es una práctica que cuestiona radicalmente la concepción de la estructura formal que se ha establecido para tratar los asuntos de rutina en los negocios, que es realmente la burocracia de la empresa. Por el contrario la fluidez organizacional se ciñe a la noción de “adhocracia”, por la que se entiende los mecanismos de la organización que no dependen de la burocracia o que abarcan tantos niveles que a veces no se sabe claramente quién es el responsable de qué. Se trata de facilitar la comunicación personalizada al interior de la organización.

La fluidez organizacional, basada en esta noción, supone el desarrollo de esquemas muy sencillos de comunicación organizacional y de la creación y empleo audaz de dispositivos *ad hoc* como los grupos de tarea, para obtener acciones rápidas en la marcha empresarial. En este sentido las empresas excelentes se caracterizan porque tienen una amplia red de comunicaciones informales, muy intensas y abiertas. Se asume que las características caótico/anárquicas del sistema así operante están siempre bajo control en razón de la regularidad del contacto.

Otra práctica muy sencilla y eficaz, de las organizaciones excelentes, es hacer salir a la administración de sus oficinas, en cuanto ello contribuye a los intercambios informales, lo que se ha dado en llamar “administración ambulante”, “administración visible” o “administración andariega”.

Una tercera práctica de fluidez organizacional es la instalación de elementos físicos (fusión de oficinas, facilidades mecánicas para el desplazamiento del personal, etc.) que faciliten los contactos cara a cara.

División en grupos para solucionar problemas. Es la práctica orientada a identificar problemas prácticos singulares en la marcha de la empresa, ponerlos de manifiesto en forma manejable y atacarlos uno a uno hasta resolverlos.

La característica fundamental distintiva de la predisposición para la acción denominada división en grupos es la fragmentación o fraccionamiento de las cosas para facilitar la fluidez de la organización y estimular la acción. Cada porción o pieza orientada hacia la acción puede tener una denominación propia y diferenciada: campeones, equipos fuerzas tácticas, zares, centros de proyectos, círculos de calidad, etc., pero todas tienen algo en común: nunca figuran en los organigramas formales y sin embargo son la parte más visible de la “adhocracia” empresarial.

Los grupos pequeños, que son la piedra angular de los dispositivos de la división para resolver problemas, son la clave de las empresas excelentes, desempeñando un papel decisivo en el buen funcionamiento de la organización.

En el marco estratégico de la utilización de grupos pequeños las empresas excelentes muestran que los grupos constituidos por voluntarios, que tienen una duración limitada y que se fijan sus propios objetivos, son generalmente más productivos que los que tienen las características inversas.

Experimentación empresarial. La manifestación más importante y más visible de la predisposición a la acción de las compañías excelentes es la buena voluntad con que ellas hacen ensayos y experimentos.

La empresa debe estar orientada hacia el ensayo permanente y hacia la experimentación si temor al fracaso, partiendo del principio de “que todo debe salir bien”. El factor decisivo es la formación de un ambiente y de un conjunto de actitudes que estimulan la experimentación.

No obstante las críticas de ineficiencia que suelen hacerse sobre la experimentación en las empresas, y más aún, sobre el “caos creador” en ciertas organizaciones, muchos ejemplos indican que hay una rentabilidad de la experimentación frente al análisis sistemático. Por vía de experimentación, es más fácil para los diseñadores, gestores comerciales, presidentes, vendedores, clientes, pensar creativamente acerca de un producto o de sus diferentes usos si se dispone de un prototipo, es decir, de algo concreto. En este sentido debe tomarse muy en cuenta que la presteza y el número de experimentos son los elementos decisivos del éxito por la experimentación.

Altas velocidades y cifras de ensayo. El éxito en el ensayo y la experimentación está directamente asociado con el número de ensayos o de experimentos que se realice, considerando además que un experimento, por ser una acción simple, puede producir resultados normalmente considerados imposibles bajo la presión de las condiciones en que se exige trabajar a la empresa y dentro de límites de factibilidad. En la experimentación profusa lo imposible ocurre normalmente.

La velocidad del ensayo y la experimentación significa “entrada rápida” (pruébelo ahora mismo) y “salida rápida” (conocimiento inmediato de los resultados), lo que puede llevar el proceso de la toma de decisiones en la empresa a un nivel en el cual toda la organización se encuentra en estado de experimentación.

En este nivel la experimentación genera un espíritu corporativo que se asemeja mucho al de un juego de póker: con cada carta aumentan las apuestas y uno sabe más pero verdaderamente nunca se sabe lo bastante hasta que se juega la última carta. Los sistemas excelentes de administración tratan los mejores proyectos de la empresa como partidas de póker y las fraccionan en bloques manejables, hacen revisiones rápidas y no administran demasiado, empleando a fondo sus competencias de destreza mental.

Contrabando del aprendizaje. La experimentación es, para muchas compañías excelentes, una manera barata de aprender, que generalmente resulta menos costosa y más útil que la investigación sofisticada de mercados o que la planificación tradicional. Pero otra cualidad de la experimentación es su relativa “invisibilidad”, que alude a la característica agudamente experimental de “contrabandear” o “gorrear” la producción del nuevo conocimiento, es decir, de obtener un poco de dinero y de recursos humanos o materiales de la organización y trabajar con ellos, experimentalmente, fuera de la corriente principal de la empresa.

La experimentación se facilita y abarata más todavía si se lleva a cabo en estrecha relación con el cliente, que debe estar interesado en la creación del nuevo producto, en probarlo, criticarlo y mejorarlo.

La administración excelente debe tolerar que la experimentación escape de los sistemas formales de la organización, pues ello configura el ambiente adecuado para experimentar, fuera del cual la práctica carecería de sentido.

Simplificación de los sistemas. Los sistemas de una compañía excelente deben ser pocos y simples en su estructura, en armonía con su enfoque sensato de la ejecución, fluidez de su coordinación y sincronización; deben estar bien comprendidos por el personal y debe estar perfectamente adaptados a las necesidades organizacionales.

El buen sustento de la buena toma de decisiones debe ser siempre un breve informe escrito (el memorando de una página es lo mejor) que separe los hechos de la opinión.

Esta propuesta permitirá la excelencia organizacional al punto de evitar la proliferación de los sistemas de información gerencial que generan información

contrapuesta y “politizada” que llega al decisor obstaculizando su toma de decisión, creando conflictos y aumentando la incertidumbre.

La simplificación de los sistemas alienta la simplificación de la administración por objetivos en el sentido primordial de que, para la administración excelente “más de dos objetivos no son ningún objetivo”, pues mientras más reducido sea el número de objetivos a lograr en una unidad de la organización, más se puede esperar que el responsable cumpla su tarea. El principio básico subyacente a este planteamiento es fomentar las comunicaciones informales y la responsabilidad personal en el cumplimiento de las metas de la compañía.

2. Acercamiento al cliente

Si bien ninguna teoría de la administración ha servido de mucho para explicar (hasta 1982) el papel del cliente en una compañía excelente, se tiene muy claro la influencia del ambiente exterior en la empresa. En esta perspectiva, la observación de las compañías excelentes muestra una intensa interacción con sus clientes; una cierta “obsesión” que se manifiesta como un compromiso incondicional con el cliente.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo de los ingresos de la empresa excelente.

Obsesión del servicio. La forma más eficaz de servicio a un cliente es el servicio de post venta, bajo el principio de que la venta empieza realmente después de la venta, no antes. En estas condiciones es prácticamente imposible que un cliente olvide a la persona u organización que muestra tan grande interés en la atención post venta.

Como lo indica la práctica de IBM, la obsesión del servicio esencialmente consiste en que la organización excelente se hace personalmente responsable por el producto o servicio que ha vendido, y que se apresta a resolver en el momento más oportuno cualquier problema originado al cliente por dicho producto o servicio.

La expansión de la obsesión por el servicio ha derivado en una alta competencia por la calidad de atención post venta otorgada a los clientes, lo que evidentemente es un importante beneficio para éstos y un estímulo al desarrollo de la excelencia en las compañías competidoras. Inclusive se ha desarrollado tácticas como la del “examen colectivo de pérdidas”, que son reuniones en las que mensualmente se revisa cuántas y cuáles han sido las cuentas perdidas por la compañía; conocimiento de utilidad para incentivar la competitividad interna y, sobre todo, para establecer cómo evitar esas pérdidas en lo sucesivo.

La obsesión por el servicio determina muchas veces que compañías excelentes adquieran un perfil en el que su organización está volcada como un aparato de apoyo a la función de ventas.

Obsesión de la calidad. Los principios de operación de una compañía obsesionada con la calidad de su producto son: excelencia en la calidad, confiabilidad en la actuación y lealtad en las relaciones con los distribuidores. La excelencia en la calidad significa que la compañía se hace responsable por el perfecto funcionamiento de su producto, o la reposición del mismo al cliente, lo que supone sostener una intensa y provechosa relación entre la principal y su distribuidor en el área, para asegurar el cumplimiento de la oferta antecedente. A la vez, esta relación compañía-distribuidor asegura la confiabilidad en la actuación.

La obsesión por la calidad, conlleva adoptar el principio de que un producto fabricado por determinada compañía en una de sus plantas es el mismo idéntico al fabricado en cualquier otra planta y sus piezas son intercambiables en el mundo entero. Asimismo implica adoptar los principios de que los usuarios pueden contar con la disponibilidad de piezas de repuesto en cualquier lugar donde se hallen, y de que “no habrá sorpresas” en la pre-establecida relación entre la compañía y su cliente.

Arte para situarse en el mercado. La orientación al cliente es una manera de posicionarse en el mejor lugar de todos los que presenta un mercado. Desde luego, esta precisión no contraviene el planteamiento de que es deseable segmentar la participación de la compañía en el mercado.

Las compañías excelentes que se esfuerzan en permanecer cerca del cliente por medio de estrategias para ubicarse en el mercado, ponen de manifiesto cinco atributos fundamentales:

- 1) Manipulación sagaz de la tecnología.
- 2) Habilidad para fijar los precios.
- 3) Mejor segmentación.
- 4) Orientación a la solución de problemas.
- 5) Voluntad de gastar para poder escoger mejor.

Para las compañías excelentes, definitivamente el arte de saber situarse en el mercado va acompañado de una exigente mentalidad de orientarse hacia la solución de los problemas del cliente antes, durante y después de la venta.

- **Menor preocupación por los costos.** Las compañías excelentes prefieren preocuparse más bien por el cliente que por los costos. Evidentemente, si una empresa baja sus precios lo suficiente, podría apoderarse de una gran

parte del mercado, pero esta no es una preocupación de las compañías excelentes, pues entienden que el mantenimiento de su calidad y de su servicio tiene un costo que debe ser contrapuesto a la confiabilidad que representan para el cliente.

- **Escuchar a los clientes.** Las compañías excelentes disponen que en la presentación de sus productos exista una línea fluida de comunicación desde el cliente, para asegurar la vía a través de la que es posible emitir sugerencias o reclamos. De hecho, la cooperación del cliente ha sido una gran contribución para la innovación en las compañías excelentes.

De manera que las compañías excelentes no solamente son mejores en el campo de la calidad, el servicio, la confiabilidad, el saber ubicarse, sino también en el arte de escuchar al cliente. El hecho de que estas compañías sean tan sólidas en materia de calidad y servicio procede, en buena parte, del hecho de saber escuchar; del hecho de saber invitar al cliente a visitar la empresa. De manera que el cliente es en verdad un socio de las empresas eficaces.

Así que las compañías que tienen éxito prestan más atención al mercado que las que fracasan, y los innovadores que tienen éxito hacen más innovaciones según las necesidades del mercado. Porque los que saben escuchar se mantienen más cerca de los usuarios líderes.

3. Autonomía y espíritu empresarial

Una de las claves de la excelencia empresarial es el fomento interno de la innovación y del crecimiento, otorgando al personal, en su consideración como sujetos individuales, tanta autonomía como puedan manejar para mejorar su trabajo y su producción.

La autonomía otorgada al trabajo creativo y “anárquico” del personal, por individuos o en pequeños grupos, es una condición previa e indispensable del desarrollo del espíritu empresarial, que se ha manifestado en empresas tanto pequeñas como grandes con las características de: descentralización y autonomía casi radicales, aceptación del traslape, el desorden, la falta de coordinación, la competencia interna y las comisiones un poco anárquicas. Esto implica desde luego la renuncia a un poco de orden para alcanzar una innovación regular.

En este proceso, en las compañías se habla de duelos de rendimiento, de supresión temporal de programas, de programas de compañeros, de proyectos de voluntarios, de estimulación a los tábanos y rebeldes, de desarrollo del “contrabando”, etc. Es decir, de las más diversas formas de la creatividad que, a veces, lindan con la irracionalidad pero que se distinguen por la clara imagen de aspirar a “campeón”.

Naturaleza del campeón. El campeón en una organización que busca la excelencia es el innovador radical, ya acreditado o potencial, del que se espera que avance, crezca o prospere “aun a costa de una ligera locura”; es decir, se espera que el campeón sea irracional en el sentido de estar poseído por su idea y ser fanático de su tema.

El campeón debe estar dispuesto a superar fracasos y desengaños sucesivos, en el esfuerzo de llevar a la mejor realización posible la idea que lo domina. En esta perspectiva, la posibilidad de que el campeón se mantenga en su curso de acción depende muchas veces de un ambiente de estimulación. Las compañías excelentes se caracterizan porque sus campeones son motivados y estimulados para que desarrollen proyectos importantes.

Asimismo se espera que el campeón tenga una gran habilidad para “contrabandear” recursos y procesos en persecución del logro de su idea, y que tenga la capacidad de experimentar con los clientes y, en todo caso, de actuar fuera del sistema.

Sin embargo es pertinente especificar que el campeón debe ser, preferentemente, un innovador y no un inventor, pues la innovación es mejor contribución a la excelencia de la compañía.

Haciendo al campeón. En las organizaciones excelentes se advierte que el esfuerzo aislado del individuo, por más rasgos de campeón que tenga, no es suficiente. Es necesario que la organización de la compañía adopte al campeón dentro de una estructura orientada a optimizar su desempeño.

Se ha identificado que en la organización deben desarrollarse tres papeles importantes: **el campeón, el campeón ejecutivo y el padrino.**

El campeón del producto es el individuo celoso y fanático de las filas, que está obsesionado con el producto que tiene en mente, que es generalmente un ególatra y caprichoso, y manifiesta un comportamiento ajeno al perfil administrativo.

El campeón ejecutivo que tiene éxito es, invariablemente, un ex campeón de producto, que ha pasado por un lento proceso de maduración y ha visto lo que cuesta proteger una nueva idea potencial, de las tendencias negativas de la organización.

El padrino, es típicamente, un viejo líder que sirve de modelo de referencia; una “figura mítica” en la organización, que puede utilizar su gran autoridad y ascendiente para adoptar y proteger al campeón y al campeón ejecutivo, de las tendencias conservadoras de la compañía.

El campeón, el campeón ejecutivo y el padrino deben ingresar realmente en un “juego de números” dentro de la organización. Esto significa que deben maximizar sus “ataques” o “jugadas” en el proceso de la innovación, para relativizar en el tiempo el número de fracasos que inevitablemente se presentan en el proceso.

Las compañías excelentes se distinguen porque, en medio del “juego de números” protegen a sus campeones tendiendo ricas redes de soporte que permitan a estos pioneros florecer, ya que, por regla, general, a los pioneros se les cuestiona fuertemente. Es así que, lo que más llama la atención de una compañía excelente es la integridad de sus sistemas de apoyo a sus campeones, al punto que las compañías excelentes están en verdad organizadas para crear y sostener campeones. Probablemente la forma más eficaz de respaldar al campeón sea fomentando el surgimiento de “talleres irregulares” en la organización, orientados a sostener el esfuerzo de innovación.

Desarrollando el concepto del proceso de innovación. No se conoce bien cómo se produce la innovación, pero es concluyente que sólo surge allí donde la compañía dispone que se realice una comunicación intensa al respecto. La facilidad de comunicación y la ausencia de obstáculos para la discusión son fundamentales.

En las compañías excelentes los sistemas de comunicación tienen cinco atributos para estimular la innovación:

- Los sistemas de comunicación son informales.
- La intensidad de las comunicaciones es extraordinaria.
- A la comunicación se le brinda apoyo físico.
- Existen dispositivos impulsores de la innovación, en los sistemas de comunicación.
- El sistema de comunicación intenso e informal actúa como un sistema de control muy cerrado.

Tolerancia del fracaso. La tolerancia real del fracaso es una característica del ambiente positivo e innovador de una compañía orientada hacia el éxito. La aptitud para el fracaso es necesaria. No se puede innovar si no se está dispuesto a aceptar los errores. La tolerancia del fracaso es un elemento muy específico de la cultura de las compañías excelentes.

4. Productividad por el personal

En una compañía, orientada hacia la innovación, la existencia de fracasos es natural, pero no se producen esos grandes fracasos que dejan cicatrices en la organización, porque la fluidez y la falta de obstáculos a la comunicación

determinan que el fracaso se conozca inmediatamente y adopte una magnitud controlable. De manera que en una compañía de excelencia los campeones están muy respaldados, aún contra los fracasos. Las compañías excelentes protegen a sus campeones durante sus fracasos. Los campeones no surgen automáticamente; surgen porque la historia y numerosos apoyos recibidos los estimulan, los ayudan en los pasos difíciles, celebran su éxito y los consuelan en los fracasos ocasionales.

Con estos apoyos, la población de campeones potenciales resulta enorme; no está limitada a un puñado de prodigios creativos.

- Las compañías excelentes se caracterizan porque brindan confianza a sus trabajadores, no obstante que algunos podrían abusar de ella. Pero la confianza es un supuesto de las relaciones internas que tiene un impacto monumental en las personas.
- La confianza estriba en tratar a los trabajadores como adultos, como socios; tratarlos con dignidad y con respeto; como la fuente de la productividad. Si uno quiere productividad y las recompensas financieras subsiguientes, tiene que tratar a los trabajadores como los activos más importantes. Lo que sintetiza en la expresión “respeto por el individuo”.
- Lo que caracteriza a las compañías excelentes es el conjunto de dispositivos estructurales, sistemas, estilos y valores, todos los cuales se refuerzas mutuamente, generando resultados extraordinarios con personas ordinarias. Las compañías excelentes les dan a sus trabajadores control de sus destinos, sentido a su actividad. Los convierten en ganadores, permiten que todos se destaquen y aun lo exigen. Acentúan lo positivo.
- En esta perspectiva muestran una gran preocupación por adiestrar al trabajador, por fijarle expectativas razonables y claras, y por concederle autonomía práctica que contribuya directamente en la eficacia de su labor.
- En las compañías excelentes existe una genuina preocupación por los números y por los resultados, pero sus exigencias se manifiestan más bien como altas expectativas recíprocas que como complicados sistemas de controles. El lado duro de esta relación es probablemente más duro que en las compañías no tan buenas y más apegadas a sistemas formales, pues nada es más comprometedora que sentirse uno necesario, pues es la magia que produce altas expectativas. De manera que el punto es que la orientación hacia las personas es completa en las compañías excelentes.
- Hay una semiótica de las compañías excelentes, en la que lo más impresionante en el significado del lenguaje de las compañías excelentes son las implicancias de las frases que elevan la posición del individuo. Así, se denota que las mejores compañías realmente se ven a sí mismas como una gran familia, y que en las compañías excelentes hay una aparente falta de una cadena de mando seguida estrictamente.

5. Movilización alrededor de un valor clave

Las compañías excelentes diseñan un sistema de valores que representa su empresa, que hace que la empresa constituya el mayor motivo de orgullo para todo su personal. Es admirable la manera como las compañías de excelencia brindan una atención explícita a los valores y la manera cómo los dirigentes los han identificado creando con ello un medio altamente interesante.

Es así como prácticamente todas las empresas excelentes tienen un conjunto bien definido de creencias que utilizan como pautas. Pero no solamente se debe prestar atención al planteamiento de los valores sino a su contenido y a la forma de expresarlos.

Pero, considerando que los valores no se transmiten por medio de procedimientos formales escritos sino por medios más difusos y suaves, especialmente los cuentos, mitos, las leyendas y las metáforas, resulta que las empresas excelentes no se avergüenzan de coleccionar y narrar leyendas y mitos que apoyen sus creencias básicas.

Por otra parte en las empresas excelentes, no obstante la diferenciación de sus valores concretos, hay algunos atributos comunes que generalmente son cualitativos y no cuantitativos. En segundo lugar los valores deben inspirar a las personas que se hallan en los niveles más bajos de la organización, a fin de obtener lo mejor que pueda dar el individuo de capacidades medianas. En tercer lugar los valores deben acentuar un extremo de la contradicción que permanentemente afecta la marcha de las empresas: contradicción entre costos y servicio, entre operaciones e innovación, entre formalidad e informalidad, entre orientación hacia el control y orientación hacia el personal, etc.

Las creencias predominantes en las empresas excelentes tienen un contenido limitado que abarca unos cuantos valores básicos:

- Creer que somos “los mejores”.
- Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana.
- Creer en la importancia de las personas como individuos.
- Creer en la calidad y el servicio sobresaliente.
- Creer que la mayoría de las personas en la organización deben ser innovadoras, y como corolario, estar dispuesto a dar apoyo en caso de fracaso.
- Creer en la importancia de la informalidad para mejorar las comunicaciones.
- Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y el crecimiento económico y reconocerlos.

6. Mantenimiento de la destreza central

Las organizaciones empresariales que se ramifican u obtienen el control de rubros productivos muy diferentes (ya sea por medio de adquisiciones o de diversificación interna) pero que no se alejan de su campo principal son las que tienen los mejores resultados. Las de mayor éxito son las que se diversifican alrededor de una sola destreza.

Asimismo, son exitosas aquellas compañías que se ramifican en campos de acción que guardan relación. Por el contrario, las empresas de menos éxito son por lo regular aquellas que se diversifican en muchos campos distintos. De manera que es necesario hacer valer el refrán: “zapatero a tus zapatos”.

Cuando se trata de fusiones o de diversificación interna, las empresas excelentes “no prueban aguas desconocidas con los dos pies”. Más aún, cuando meten un dedo en aguas nuevas y fracasan, ponen fin al experimento rápidamente. Como regla general las empresas excelentes se ampliaron paso a paso siguiendo el camino de la diversificación generada internamente. Hay que asumir el valor del refrán: “no adquiera jamás negocios que no sepa manejar”.

7. Estructura simple y poco personal

Las empresas actuales marchan en el medio de una gran paradoja: el tamaño creciente de la organización crea cierta complejidad natural en la gestión, y es perfectamente razonable que esto haga surgir sistemas o estructuras complejos. Por otra parte, para que una organización funcione es preciso asegurar que las cosas sean comprensibles para las decenas o centenares de miles de personas que laboran allí. Todo esto significa que es necesario mantener la sencillez.

En las estructuras de las compañías excelentes no tiene gran relevancia la matriz gerencial sino el hecho de que determinan una cierta “dimensión”, por ejemplo: producto, o geografía, o función que tiene una prioridad diáfana y clara. De manera que la estructura de una compañía compleja y excelente es una forma bastante estable, por ejemplo, la división por producto, y que es la base esencial que todos comprenden y sobre la cual se pueden abordar las complejidades de la vida cotidiana.

Adicionalmente las empresas excelentes son bastante flexibles en su reacción ante las condiciones cambiantes del medio y en la manera cómo afrontan los problemas planteados por las condiciones de tipo matriz, que están en todas partes..

La estructura organizacional basada en divisiones por productos es muy sencilla y su éxito puede estar basado en ciertos factores de apoyo, como son:

- Una extraordinaria integración divisional. Cada individuo tiene todas las funciones principales, incluyendo desarrollo de productos, finanzas y personal.
- La separación constante de nuevas divisiones con recompensas por hacerlo.
- Una serie de normas que describen cuándo un nuevo producto o línea de productos se convierte automáticamente en división independiente.
- Desplazamiento de personal e incluso de productos o líneas de productos entre las divisiones regularmente, sin las asperezas que estos suscitaría en la mayoría de las empresas.

8. Flexibilidad y rigor simultáneos

En las compañías excelentes se advierte la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima. Las organizaciones que se rigen por el principio de flexibilidad y rigor simultáneos ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo permiten (y aún exigen) autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

Esta manera de actuar se sustenta en una “fe”, es decir, en un sistema de creencias y valores; en una cultura organizacional propia.

La característica de flexibilidad de la organización alude a la separación de nuevas divisiones, medios temporales para romper los hábitos, reorganizaciones periódicas, así como a promoción de voluntarios, de campeones entusiastas, de la autonomía máxima para individuos, grupos y divisiones, de experimentación amplia y periódica; de retroinformación que recalca lo positivo, hacia la emoción de ensayar cosas de una manera ligeramente desordenada.

La característica de rigidez alude a una serie de cualidades sumamente rigurosas, accionadas y controladas culturalmente. Por ejemplo, el tener valores estrictamente compartidos, el enfoque en la acción, que incluye la experimentación misma, pone un riguroso énfasis en la comunicación regular y en la retroalimentación veloz. Asimismo alude a insistir en la brevedad de los documentos escritos y hacer hincapié en el realismo. La característica más rígida de todas es el enfoque de atención del cliente, que constituye el medio más fuerte para ejercer la auto-disciplina.

El Enfoque o Modelo de las 7- S de la Estructura Corporativa

Toda empresa debe ser eficaz, productiva, saber afrontar los retos, cambios que se manifiestan en los escenarios en donde actúan, operan, para ello la gerencia

debe saber utilizar adecuadamente todos los conocimientos administrativos que colaboren con el logro de este objetivo, además de garantizar competitividad de la empresa

Unas de esas aportaciones significativas es la que nos lega la empresa de Consultores **McKinsey & Co**, en donde McKinsey propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las "Siete S", el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización.

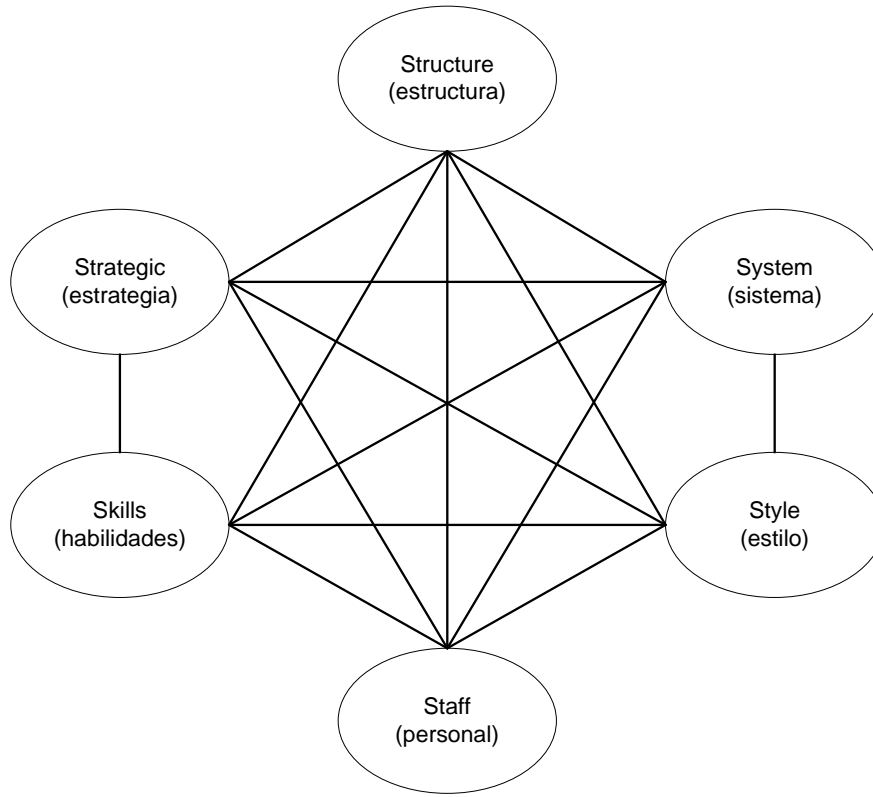
McKinsey & Co, una firma de consultoría estratégica famosa del mundo, desarrolló lo que llaman el "Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa". En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con "ese".

El esquema de las 7- s es una herramienta para análisis y acción. Surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar compañías, culminando con un equipo de consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford desarrollando el esquema de las 7-s- Una serie de estudios realizados por más de tres décadas llegó a las siguientes conclusiones:

- No hay un único mejor método de organizar
- La organización ideal es aquella que se alinea o se ajusta al ambiente que lo rodea
- Una organización es un sistema complejo con elementos interrelacionados, cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de la organización
- Hay siete elementos claves de una organización que son críticas para entender la efectividad de la organización: estrategia, estructura, sistemas, personal (staffing), habilidades, estilo y valores compartidos
- Para ser efectiva, una organización debe tener un alto grado de 'ajuste', o alineamiento interno , a través de esos siete elementos; esto es, cada 'S' es consistente, y refuerza a las otras 'S'

La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.

El modelo está sostenido en siete factores:



El significado de cada uno de los factores del modelo es el siguiente:

1. Structure (Estructura)

Este factor se refiere a la estructura organizacional, que no es más que la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; es la manera en la cual las áreas de la organización se relacionan la una con la otra: centralizadas, división funcional (de arriba hacia abajo); matricial, etc.

El camino por el cual personas y tareas se especializan y dividen, y la autoridad es distribuida. El agrupamiento básico de actividades y relacionamientos de reporte dentro de sub-unidades organizacionales. Los mecanismos por los cuales las actividades de los miembros de la org. son coordinados

Una función clave de la estructura es focalizar la atención de la gente que necesita para lograrlo. Esto se consigue definiendo que trabajo hay que hacer y a quien asignar esa labor. Un desafío importante para los líderes es balancear la necesidad de la especialización con la necesidad de la integración. Por ejemplo un problema común en el proceso de desarrollo de productos es la muy poca

coordinación que existe entre la gente que trabaja en manufactura, la de diseño y la de marketing. Mientras que departamentos separados ayudan a desarrollar un profundo conocimiento en cada área funcional, esto también hace difícil el hecho de coordinar actividades a través de departamentos disímiles. Las organizaciones a menudo establecen equipos de funcionalidad mixta para luchar con este dilema.

Existen cuatro estructuras básicas: **funcional, divisional, matriz y red**. La más común de estas es **la estructura funcional**, en la cual un individuo es puesto a cargo de cada función o al mando de actividades que deben ser consumadas por la organización para mejorar su negocio. Típicamente, entonces, alguien lidera el sector de manufactura, y otro es responsable de las ventas, y ambas reportan al presidente. Este tipo de estructura funciona bien cuando la organización es pequeña y se encuentra en un entorno relativamente estable que no demanda mucha coordinación entre las diferentes funciones. En la primera mitad del siglo 20, muchas compañías se organizaron de esta manera.

En **la estructura divisional**, diversas funciones se agrupan en divisiones, que pueden ser organizadas por producto, geografía, o segmento de mercado. En la forma pura de la estructura, cada división contiene todas las funciones necesarias, por ej manufactura, marketing, investigación y desarrollo. Las oficinas corporativas son responsables por la ubicación de recursos para cada división, coordinar actividades a través de las unidades, y conformar la estrategia a largo plazo para la compañía.

Por otra parte, la estructura permite a una división actuar rápida y eficazmente ante las amenazas y oportunidades relacionadas a su interés, (por ejemplo, un producto del mercado o una región geográfica) a partir de que tiene todos los recursos disponibles para sí. Sin embargo, esta estructura presenta dos desventajas. Pierde economías a escala (¿?) debido a que cada división posee sus propios recursos. Y además, la coordinación a través de las divisiones puede ser dificultosa y costosa.

Una consecuencia puede ser que al personal de ventas de diferentes divisiones tenga a un mismo cliente, provocando confusión e insatisfacciones

La **estructura de matriz** intenta mezclar lo mejor de los dos métodos anteriores. En la matriz, ambas estructuras son implementadas en forma simultánea, los gerentes funcionales y divisionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportaban a ambos. La potencial fortaleza de esta estructura es que permite a la organización recibir los beneficios de ambas estructuras; las ventajas de la experiencia funcional y la autonomía de las divisiones. De todas maneras, la estructura matricial a menudo genera grandes niveles de conflicto y ambigüedad; puede no ser claro en definir quien tiene el

control. Para que la matriz funcione, los gerentes deben desarrollar mutua confianza, expectativas e influencia.

Finalmente, **la estructura de red** ha ganado fama en la última década. Viene en varias formas pero comparte pocas características. Primero, la red es en forma implícita relativamente pequeña (¿?), grupos semi-autónomos que se unen temporariamente o permanentemente con otros grupos para lograr objetivos comunes (por ej. equipos de proyecto). Segundo, los límites no están muy definidos entre la organización y su entorno. Asociaciones entre vendedores y clientes, alianzas con competidores, y otras relaciones no muy claras que se dan dentro y fuera de la organización. Tercero, la autoridad tiende a estar basada en la experiencia y recursos de uno, más que en una posición formal. La principal ventaja de esta estructura es que rápidamente se puede adaptar y reconfigurar a sí misma en tiempos de cambios rápidos. Hirschhorn y Gilmore apuntan que, de todas maneras, la ausencia de límites claros pueden llevar a la confusión y a los conflictos acerca de quién está a cargo, así como dejar a la gente sintiendo grandes niveles de stress en su intento de terminar el trabajo y construir una carrera en este entorno “sin límites”.

Las organizaciones a menudo adoptan variaciones de estas estructuras básicas. La clave para los líderes es entender en que estructura pueden llevar a su gente a focalizar su atención en determinados aspectos e ignorar otros. Además, relaciones de reporte en una org a menudo indica cuales sub-unidades tienen mayor poder e influencia.

Algunas cuestiones claves

- ¿Qué es la forma estructural básica?
- ¿Cuán centralizada o descentralizada es la organización?
- ¿Cuál es el status y poder de las sub-unidades organizacionales?

Es importante seleccionar una adecuada línea de mando, ya que ésta puede afectar la eficiencia puesto que una línea de mando muy ancha significa que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control; de otra manera, las líneas de mando muy estrechas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual entorpece el proceso de toma de decisiones en un ambiente rápidamente cambiante.

Existen tres criterios a seguir para el diseño estructural de la organización, los cuales son:

1. Observar qué actividades de la empresa son necesarias para alcanzar los objetivos.

2. Análisis de las decisiones. ¿Qué decisiones se necesitan para lograr las realizaciones requeridas para alcanzar los objetivos?
3. Análisis de las relaciones. ¿Con quién tendría que trabajar quien está a cargo de su actividad? ¿Qué contribución tiene que hacer esta persona para los que están al frente de otras actividades?

La estructura organizacional formal e informal

Los organigramas formales son útiles para mostrar quién es el responsable por determinadas actividades, aunque tiende a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implica que todos los administradores del mismo nivel tienen la misma autoridad y responsabilidad y esto no es siempre cierto. Por otro lado, los empleados pueden inferir un cierto nivel o poder a partir de la distancia entre su posición y el cuadro del presidente ejecutivo.

Los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales que integran una estructura organizacional informal. Herbert A. Simon describe esto como "las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ella pero que se omiten del esquema formal, o no son compatibles con él". A estas relaciones interpersonales se les llama a veces, las líneas punteadas del organigrama.

Los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa están conectados entre sí por un sistema de comunicación a través del cual se transmite el sistema de autoridad. Es importante destacar que no se debe llevar a cabo una creación desmesurada de los mismos, ya que los niveles presentan problemas, como son:

1. **Costes.** Cada nivel que se aumenta supone un coste adicional, pues al frente de cada nivel habrá una persona encargada de dirigirlo, más las personas que dependan directamente de ésta.
2. **Comunicación.** Quiérase o no, a más niveles, mayores dificultades de comunicación. Los objetivos y planes detallados no es raro que se vayan distorsionando poco a poco a medida que se vayan transmitiendo; lo que es un rumor en un nivel, puede darse como un dato incontrovertido en el siguiente. En ocasiones se van añadiendo matices a los comunicados, de tal manera que cuando llegan al escalón más bajo no hay quien reconozca el mensaje original.
3. **Dificultades en la planificación y control.** Por la misma razón mencionada en el párrafo anterior, el plan perfectamente delineado en un nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide y elabora en los niveles inferiores. Por la misma razón el control comienza a ser más difícil, ya que existe un número limitado de personas a quienes una persona puede controlar o supervisar.

2. Strategic (Estrategia)

Las formas en que la ventaja competitiva debe ser lograda.

Sobre estrategia han conceptualizado diversos autores. Pudiera decirse que son: planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea que es muy fácil diseñar estrategias, lo problemático es hacer que funcionen.

Por estrategia nos referimos a las acciones que una organización toma para obtener una ventaja sustentable sobre la competencia. Esto puede ser, por ejemplo, adoptar una estrategia de bajo costo a través de producción económica, o sistemas de entrega que ofrezcan mayor valor que la competencia a los clientes. Otra estrategia corporativa puede ser conseguir una gran diferenciación de los productos a través de características distintivas o ventas innovadoras y aproximaciones de servicios. Como Waterman, Peters, and Phillips dijeron, 'La estrategia es, o debe ser, la manera de la organización de decir: "Acá esta la manera en que crearemos valores únicos"

Algunas cuestiones claves

- Cuáles son las fuentes sostenibles de ventaja competitiva? (por ej. Costo, calidad, servicio, liderazgo técnico)
- Cuáles con las claves prioritarias de la estrategia de la compañía? (Por ej., penetración en nuestros mercados, desarrollo de nuevos productos, mejorar el servicio el cliente)

Los planes están muy relacionados con la estrategia, los cuales pueden ser estratégicos y operativos. Los primeros, están destinados a lograr las metas generales de una organización, mientras que los segundos indican cómo serán implantados los planes estratégicos y de la definición de la misión.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- a) Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- b) Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión".

En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo".

Niveles de la Estrategia.

1. A nivel corporativo.

Esta es formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

2. A nivel de la línea de negocio o unidad estratégica de negocio.

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos. Cuando una organización tiene varios intereses en diferentes negocios y le es difícil organizar las variadas actividades, trata este problema creando las llamadas Unidades Comerciales Estratégicas (UCE), la cual agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes y servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

3. A nivel funcional.

Se formula por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

Una cuestión importante en este factor es que cuáles son las claves prioritarias de la estrategia de la compañía, (por ejemplo, penetración en nuestros mercados, desarrollo de nuevos productos, mejorar el servicio al cliente).

3. System (Sistemas)

Esta categoría es la de todos los procedimientos -formales e informales- que le permitan funcionar a la organización, entre los que se cuentan el presupuesto de capital, la capacitación, los sistemas de contabilidad, etc.

Por sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria, incluyendo los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

La información que la gente recibe y como esta está dimensionada o medida, tiene una fuerte influencia sobre la cual prestar atención y sobre la cual se actuará.

Considere el hecho de que varias organizaciones hoy están introduciendo equipos de funcionalidad cruzada (todos hacen un poco de todo). Todavía uno de los más

grandes impedimentos para el éxito de dichos equipos es un sistema de compensación que premie la performance individual, no la grupal. O considere esfuerzos para realizar la reingeniería de compañías. Ellos típicamente involucran procesos creativos que corren a través de los límites de las organizaciones convencionales. Un exitoso esfuerzo de reingeniería casi siempre involucra un reacondicionamiento de los sistemas existentes para apoyar el nuevo flujo de trabajo (nuevos sistemas compensatorios, nuevos sistemas de administración de la información, y nuevos sistemas de ubicación de capital).

Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los gerentes.

La información que la gente recibe y como está dimensionada o medida, tiene una fuerte influencia sobre la cual prestar atención y sobre la cual se actuará.

Algunas cuestiones claves que se deben tener en cuenta en el análisis de este factor del modelo:

- ¿Tiene la organización los sistemas necesarios para que funcionen sus negocios?
- ¿Cuáles son los sistemas de administración que son más importantes para el funcionamiento de la compañía? ¿A cuáles se les debe prestar más atención?

4. Skills (Habilidades)

Las "habilidades" hacen referencia a aquellas actividades que mejor realizan las organizaciones y por las que se le reconoce.

Se refiere a las capacidades distintivas de la organización en su totalidad que pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente se desarrollan a través del curso de los años.

Algunas cuestiones claves en este factor:

- ¿En qué actividades de negocio es buena la compañía?
- ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita "desaprender", para completar en el futuro?

5. Style (Estilo)

Las aptitudes distintivas que residen en una organización. Pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas, y/o tecnologías.

El estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los administradores generales. El estilo dicta las normas que la gente sigue y la manera en que deben trabajar e interactuar con sus compañeros y clientes. El estilo captura cómo el trabajo se culmina actualmente en una organización. Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, es usado aquí en este modelo para referirse a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Por ejemplo: ¿Dónde ellos ponen el foco de su atención? ¿dentro de la compañía o afuera?.

Este factor se refiere además al estilo cultural de la organización, la forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia.

Los observadores compañías a menudo las caracterizan por lo que ellas hacen mejor. Hablamos del servicio al cliente de la aerolínea de Singapur, la innovación de 3M, y la administración de procesos de Hewlett Packard. Estos atributos representan las aptitudes distintivas poseídas por estas compañías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente han sido desarrolladas a través de curso de los años. Algunos teóricos de la administración argumentan que un factor clave influenciado en el destino de las organizaciones es su habilidad para cultivar distintivas áreas de aptitud o el núcleo de la competencia.

Las aptitudes representan ambas, oportunidades y contrastes. Para el límite que las aptitudes pueden ser aplicadas a nuevos mercados, ellas representan una oportunidad. Por ejemplo: 3M ha aplicado su habilidad para innovar con adhesivos a una variedad de mercados. Sin embargo las aptitudes pueden actuar como un contraste cuando un nuevo y diferente conjunto de aptitudes son requeridas para competir, ya sea porque el mercado ha cambiado sus prioridades, por ejemplo, calidad por costo o las compañía busca de entrar a nuevos mercado. En este caso la compañía puede necesitar aprender nuevas aptitudes y desaprender viejas aptitudes.

La cultura de una organización no está acabada desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran.

Se entiende por cultura organizacional "el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización".

Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores, más fuerte será la cultura.

Algunas cuestiones claves:

- ¿En qué actividades de negocio es la compañía buena en su performance?
- ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita "desaprender", para completar en el futuro?
- ¿Cómo los administradores toman decisiones? ¿participativamente versus impuesto - hacer lo que yo te digo-?, ¿analítica versus emocional?
- ¿Cómo los administradores gastan su tiempo? (por ejemplo, en reuniones formales, conversaciones informales con consumidores, etc.)

6. Staff (Personal)

Caracteriza el número y tipo de personal dentro de la organización. Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia.

La gente, sus entornos, aptitudes. Los enfoques de la organización al reclutamiento, selección y socialización. Como la gente es desarrollada; cómo los reclutados son entrenados, socializados e integrados; y cómo sus carreras son manejadas.

Uno de los dichos más comunes en negocios hoy es: "la gente es nuestro valor más importante". Si esto es verdad, la efectividad organizacional está ampliamente determinada por quienes son las personas y cómo la organización los desarrolla. Las compañías de alta performance prestan extraordinaria atención a reclutar a la gente correcta, dentro de la organización y proveerlos con el entrenamiento y las oportunidades de trabajo necesarias para desarrollar su potencial

En la administración del personal, es importante el proceso de reclutamiento, el cual no es más que "desarrollar un grupo de candidatos para el trabajo, de acuerdo con un plan de recursos humanos". El reclutamiento es el proceso de búsqueda y atracción de candidatos capacitados para cubrir puestos de trabajo vacantes en la organización en un momento determinado.

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de empleo la constituye sus propios trabajadores.

Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas probabilidades de éxito debido a su conocimiento de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover de esta forma que contratar a personas ajenas a la organización.

Las empresas tienen además a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Estas fuentes están constituidas por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados, desempleados o ser graduados universitarios.

Entre las ventajas del reclutamiento externo se destacan las siguientes:

1. Trae sangre nueva y experiencias nuevas a la organización. El *input* de recursos humanos siempre ocasiona una importación de nuevas ideas, enfoques. La empresa se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En ocasiones se evitan los gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y se obtienen resultados de desempeño a corto plazo.

Esta fuente de reclutamiento tiene como desventaja que generalmente se demora más que el reclutamiento interno, es más costosa y exige inversiones y gastos en anuncios diarios, gastos operacionales, etc. Es menos seguro, pues los candidatos son desconocidos.

En la práctica, una empresa casi nunca hace el reclutamiento interno y externo puro, o sea, por separado, sino que siempre existe la combinación de ambos; de ahí que se establezca el reclutamiento mixto, el cual puede ser adoptado en tres alternativas:

1. Se inicia con el reclutamiento externo y luego con el interno.
2. Utiliza el reclutamiento externo e interno simultáneamente.
3. Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del externo.

Un paso para identificar las vacantes en el proceso de reclutamiento es la planeación de los Recursos Humanos.

Algunas cuestiones claves:

- ¿Cómo hace la organización para reclutar y desarrollar a su gente? por ejemplo: entrenamiento formal, programas de tutelaje, asignamientos elásticos.
- ¿Cuáles son las características demográficas de un equipo de administración? Por ejemplo: entorno, educación, edad, sexo, nacionalidad, identidad profesional, experiencia afuera de la compañía.
- ¿Dónde están los líderes más fuertes encontrados en la organización? ¿En qué funciones? ¿Y, el más débil?

7. Shared values (Valores compartidos)

Este punto se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común.

Éstos están con frecuencia enunciados en la expresión de motivos o en la misión de la organización, ya que sirven como principios de guías acerca de qué es lo importante. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso pueden parecer insignificantes vistos desde afuera, pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito.

El núcleo o conjunto fundamental de valores que son ampliamente compartidos en la organización y sirven como principios de guías acerca de qué es lo importante. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso puede parecer trivial (dado por hecho) visto desde afuera. Pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito.

Más allá el banco está equipado con gente con una vasta experiencia técnica, pero pocas habilidades de manejar relaciones dentro y fuera de la compañía que rompan con los límites técnicos.

A través de un alineamiento interno, las organizaciones deben estar también alineadas con su ambiente externo, por ejemplo: productos y mercados laborales, entorno sociopolítico. El más común desalineamiento externo son las organizaciones que persiguen estrategias (y alinean las otras esas como corresponden) que no son ya viables en un ambiente competitivo. Una organización perfectamente alineada para competir con una estrategia basada en

la diferenciación de un producto, por ejemplo, necesitará adaptar su estrategia con las otras eses si el criterio de compra de sus consumidores cambia a precio.

Cuando se enfrenta un problema en el desempeño de una organización, un líder o consultor necesita identificar las áreas posibles de desalineamiento, analizar porque ellas han ocurrido y explorar ideas para corregir los problemas.

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa. Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

Es válido destacar que mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos, los cuales son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, siendo éstos metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo.

Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y comprometa con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos.

Es importante que los valores se legitimen en la organización por lo que hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es

más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

El modelo, por ello, asume tres ideas clave:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“hard skills” y “soft skills”).
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Fortalezas del modelo

1. Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus “nudos de acción”.
2. Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (**duros/hard skills**): Structure (estructura), Strategy (estrategia), Systems (sistemas) con emocionales (**blandos/soft skills**): Skills (habilidades), Style (estilo), Staff (personal), Shared Values (valores compartidos).
3. Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.
4. Confirma que una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave.
5. Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.

Administrando el cambio

El modelo de las 7-s tiene importantes implicancias para la propuesta y evaluación de planes de cambios en una organización.

- **Primero.** Una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de la organización y su habilidad para cambiar. Los administradores tienden a focalizarse en sólo uno de dos elementos, por ejemplo, sistemas de compensación versus reclutar a la gente correcta, e ignorar los otros. Un líder es capaz de reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.
- **Segundo.** Todas las 7 variables están interconectadas. Esto es a menudo difícil de realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras. Un esfuerzo fallido de cambio en la organización es a menudo el resultado de no reconocer el rol jugado por cada una de las “eses”.
- **Tercero.** el modelo no implica algún punto natural de partida para un esfuerzo de cambio. No hay una implicancia o suposición que una “S” tenga más impacto en la efectividad que alguna de las otras “S”. En algunos casos la variable crítica puede ser el Staffing. En otros pueden ser los Sistemas o la Estructura que impida la implementación de la estrategia. Sólo yendo a través del diagnóstico de la alineamiento de la organización se puede determinar donde es necesario focalizar la atención.

Mientras **un diagnóstico** cabal pueda apuntar a la necesidad de cambiar alguna de las “S”, cada una difiere en como de fácil sería y directo puede ser cambiada. Muchos analistas aprueban que Estrategia, Estructura y Sistemas (que son referidas como las Hard “S”) son fáciles de cambiar que las otras contrapartidas

Ciertamente, los líderes a menudo comienzan esfuerzos de cambio alterando una o más de estas Hard “S”. Las Soft “S” (Staffing, Skills, Style and Shared Values) son más difíciles de cambiar directamente, y típicamente toman más tiempo para hacerlo, pero las investigaciones sugieren que las compañías efectivas tienden a prestar mucha atención a estos factores que a las Hard.

Conclusión

El esquema es el punto de partida, no el punto de finalización, de un análisis de la efectividad organización.

Apunta al camino a través de cuestiones que pueden necesitar estudios posteriores. Como todos los modelos la precaución y el juicio deben ser usados cuando planeamos inferencias desde el análisis. Notar que el esquema de las 7 “S”, cuando es usado como una herramienta por los líderes y consultores para entender las fortalezas y debilidades de las organizaciones, pueden ofrecer poderosas guías para dirigir la acción de la administración.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Las crisis empresariales

Todas las empresas pasan por diferentes etapas de desarrollo en el proceso de crecimiento de sus actividades; y todas ellas se encuentran expuestas a sufrir diversos inconvenientes y hasta llegar al fracaso; por eso este trabajo tiene como finalidad el conocer la importancia del tema, sus principales causas y cómo podemos evitar llegar a este problema.

Día a día las empresas enfrentan constantes crisis; estas crisis tienen su raíz en desajustes entre la empresa y su entorno; pues si bien los cambios empresariales pueden explicarse como decisiones frente a nuevas situaciones creadas por la evolución de factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos o jurídicos, cada uno de estos desafíos obliga a un tipo distinto de adaptación.

Las crisis empresariales son así una constante que no puede ser explicada por factores gerenciales, es necesario y recomendable diseñar una estructura organizacional con la flexibilidad necesaria para absorber la turbulencia que pueda enfrentar la empresa; pues el tema de una crisis empresarial no puede ser ignorado; por más que se trate de hablar del éxito de las empresas. Se plantea frecuentemente que la crisis y salida del mercado surge como resultado de errores gerenciales. Frecuentemente es así, pero es la misma crisis la que permite a otras firmas prosperar y hacerse del mercado. De allí que lo que es malo para unas empresas resulta bueno para otras.

Las crisis económicas dan lugar a la regeneración empresarial, a una supervivencia del más apto similar al ciclo de la evolución propuesto por Darwin. El tema es importante pues la crisis empresarial con su posibilidad de insolvencia y salida del mercado son realidades que merecen ser estudiadas en profundidad. Creemos que la mala gerencia no es la única o la más importante razón para analizar una crisis si es que el mercado tiene una estructura fragmentada y la empresa ha alcanzado un alto nivel de apalancamiento financiero pues en esta situación se han externalizado la mayoría de las decisiones requeridas para el reflotamiento.

¿Cuáles son los errores gerenciales más frecuentes que provocan la salida de las empresas del mercado?

En todo negocio hay una delgada línea que divide el éxito del fracaso. Muchas firmas la cruzan. Harlan Platt, en su libro *Why Companies Fail (Por qué las empresas fallan)*, señala cinco reglas fundamentales:

1) Ciclo de flujo de caja:

Establece la relación entre cuándo se reciben los ingresos y cuándo se realizan pagos por gastos. La falta de sincronización puede ser grave y lleva a la firma a la quiebra.

Es el equivalente a preguntar quién financia a quién. Cuanto más tiempo nos demoramos en cobrar y más rápido pagamos a nuestros proveedores, más capital de trabajo requerimos. Siempre hay un ciclo entre lo que compramos y lo que vendemos. En algunos casos el ciclo se invierte: los hipermercados pagan a sus proveedores a 60 o 90 días, pero nosotros les compramos en efectivo.

Un caso frecuente son las empresas estacionales, que ganan en una época del año pero están en pérdida en el resto.

2) Activos corrientes:

La firma debe tener un balance aceptable de activos corrientes (efectivo, inventario, cuentas por cobrar, activos de corto plazo).

Podemos tener la tentación de poseer todo en activo corriente, como muchas cuentas por cobrar e inventario. Pero pensemos qué sucedería si sale un nuevo producto, tecnológicamente superior, que vuelve a nuestros productos en obsoletos. También si los proveedores bajan sus precios, con lo cual la competencia compra hoy productos más baratos que los que tenemos en inventario. Hay que tener un balance entre inventario y activos de corto plazo, de un lado, y las inversiones y activos fijos, por el otro.

3) Apalancamiento operativo:

Se refiere a los costos fijos con relación a las utilidades. La empresa debe considerar diferentes niveles de apalancamiento operativo cuando adquiere maquinaria y equipo. A mayor maquinaria, mayor el monto de unidades a vender para cubrir el punto de equilibrio.

Debemos tener en cuenta que, a diferencia de los costos variables, no podemos comprar media máquina. Cuanto mayor el apalancamiento operativo, mayor el

riesgo de perder mucho si las ventas caen. Con máquinas más caras requerimos un punto de equilibrio mayor en ventas.

4) Apalancamiento financiero:

Mide el impacto del financiamiento (deuda o capital). No pagar puede generar la quiebra.

Cuando se tiene mucha deuda, los dueños reales son los acreedores. Podemos crecer con deuda, pero esta debe pagarse en los plazos y forma convenidos. Cuando crezco con capital propio, puedo no pagar dividendos y no pasa nada. Si no pago la deuda, no solamente me pueden demandar sino arrojarme al basurero empresarial.

5) Plazo y estructura de la deuda:

Decisión de prestarse a corto o largo plazo. Tasas fijas o variables. En este caso no se trata de mucha deuda sino de la estructura (no puede pagarse porque es toda a corto plazo). Debemos estudiar si la deuda tiene tasas fijas o variables, el plazo de repago y, principalmente, si los compromisos que hemos tomado siguen el ciclo del negocio.

Los retos empresariales

En los albores del tercer milenio, las organizaciones empresariales vienen afrontando una serie de retos derivados de las presiones de su entorno, que las obligan a prepararse convenientemente y estar en un estado de alerta permanentemente. Entre los retos empresariales más relevantes podemos citar, la **competitividad** y la **globalización**.

Competitividad

La competitividad puede definirse como la capacidad o habilidad de las empresas, ramas o sectores para generar, en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores, sobre bases sostenibles.

Toda empresa tiene como objetivo central ser competitiva, pues de lo contrario tenderá a su degeneración y muy posible desaparición. El microbiólogo J. L. Land, al describir el ciclo de vida de las organizaciones, en su llamada "**Curva del Desarrollo**", indica con gran precisión, que las empresas, en el momento actual, solo tienen dos alternativas: **Crecer o Morir**.

Lograr la Competitividad Empresarial no es nada sencillo, pues la empresa además de la aplicación del esquema expuesto anteriormente, si desea alcanzar o lograr la tan ansiada Competitividad, deberá cumplir con algunos Requisitos, que entre los más importantes podemos citar los siguientes:

- Satisfacer plenamente las necesidades del Cliente + un Plus.
- Mejorar permanentemente la calidad del bien o del servicio.
- Minimizar tiempo y costo.
- Desarrollar la creatividad e innovación.
- Horizontalizar o aplanar la estructura organizacional.
- Trabajar en Equipo.
- Estar en capacitación permanente.

Globalización

El origen de la Globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda posguerra, entendiéndose por internacionalización de la economía mundial un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial. La internacionalización económica tiene que ver además con la expansión del capitalismo como modo de producción a nivel mundial.

A partir de los cambios operados en el mundo, la **bipolaridad ideológica y militar**, reflejada en el predominio de los Estados Unidos y la Unión Soviética, se ve reemplazada por la **tripolaridad económica**, representada por la regionalización del mundo alrededor de tres grandes áreas: América del Norte, Europa Occidental y Asia Oriental. Esto hizo que la competencia ideológica entre capitalismo y comunismo sea reemplazada por la competencia económica entre distintos tipos de capitalismo identificados con dos grandes modelos: el germano - nipón y el americano - británico.

De esta forma vemos que los avances de la Globalización de la economía mundial son muy grandes, pero hay que destacar que los logrados en otros campos de la actividad humana también lo son. Entre ellos pueden destacarse:

- las migraciones,
- los viajes internacionales,
- la telefonía,
- los medios masivos de comunicación,
- las reuniones internacionales (de empresarios, trabajadores, de O.N.G., etc.),
- las relaciones y organizaciones interestatales (es decir entre determinadas agencias de distintos Estados),

- las organizaciones no gubernamentales (de derechos humanos, ecológicas, humanitarias, etc.).

Junto con los económicos, estos aspectos determinan que cada persona hoy se encuentre inserta en este "**mundo globalizado**".

Para plantear el problema de la situación actual, esto es, formular un diagnóstico administrativo de la organización, se necesita tener un marco de referencia teórico, constituido por la modernización administrativa y la teoría de la organización, que permite delimitarlo y seleccionar las técnicas de investigación administrativa más convenientes.

Por otra parte, se requiere contar con un marco de referencia metodológica que comprenda determinados pasos o etapas por seguir de acuerdo con un modelo conceptual, tales pasos son los siguientes:

- El planteamiento del problema y la determinación de las causas que lo originan.
- Recopilación de información, mediante las técnicas documentales y de campo.
- Análisis e interpretación de la información, con auxilio de técnicas de investigación administrativa.
- Presentación de soluciones del problema administrativo.
- Formulación de instrumentos de organización.

Importancia de los procesos en la organización

La dinámica de la organización y el avance tecnológico, han enfrentado un viejo paradigma, el Pensamiento Lineal, a un paradigma de vanguardia, el Pensamiento Sistémico.

Al respecto, la ya tan estudiada departamentalización, ha acentuado este concepto lineal en lugar de ver las interrelaciones horizontales y circulares de los procesos. Trabajar en los procesos constituye el cambio cultural más dramático que debe operarse en la empresa y en sus líderes. Es poner las piezas de un rompecabezas en medio de la mesa y compartir el proceso de construir la figura completa en vez de obsequiarle a cada uno su rompecabezas. Lo exclusivo y lo excluyente no debe existir en la nueva gerencia de procesos, el involucramiento total y el compromiso leal es lo que une cada eslabón del proceso.

Como dijimos, anteriormente, los aspectos que se evalúan en una organización, generalmente, son:

- Organizacional
- Producción
- Financiero
- Producto
- Mercadeo
- Competitividad

1. Aspecto Organizacional

Este análisis le permite definir la situación actual de la empresa con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador. Tenga en cuenta los siguientes aspectos

Antecedentes del equipo directivo

- Formación académica
- Experiencia laboral
- Trayectoria dentro de la empresa
- Cargo actual

Cultura organizacional

- Nivel de delegación y asignación de funciones
- Canales de comunicación (Formales o Informales)

Políticas de personal

- Motivación
- Control
- Capacitación

Estructura Organizacional

- por función,
- por producto o servicio
- en matriz.

2. Aspecto de Producción

Conocer el nivel productivo de la empresa, permite mejorarlo o hacerle los cambios necesarios para ser competitivo.

Para conocer el nivel de productividad actual y las acciones para mejorarlo, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Descripción del proceso productivo

- Cómo se produce actualmente
- Cómo se podría mejorar la producción

Tecnología y estado del equipo

- Nivel de utilización de la capacidad instalada
- Grado de Mantenimiento del Equipo
- Nivel modernización o de obsolescencia de los equipos

Procesos de Control de Calidad

- Procesos de control de calidad realizados por la empresa
- Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía

3. Aspecto Financiero

Conocer la situación financiera de la empresa permite saber las actividades y el manejo del presupuesto.

Para determinar la estrategia de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja su empresa. Analice los siguientes aspectos:

Evolución financiera de los últimos tres años involucre los índices como:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Rotación del capital de trabajo
- Rentabilidad

Sistematización y método contable

- Disponibilidad de información actualizada
- Uso de la información

Financiación

- Créditos vigentes especificando (Destino de los créditos, monto, plazo, saldo actual)

- Cuál ha sido la estrategia de financiación de las actividades de la empresa?
- Cómo se planea financiar las actividades futuras de la empresa?
- Qué garantías reales tiene la empresa para acceder a nuevos créditos.

Política de costos

- Se tiene un cálculo de los costos fijos?
- se sabe cuál es el punto de equilibrio de la compañía?
- se lleva un costeo por producto?
- se discriminan los costos(manufactura, distribución, promoción, etc.)

Política de compras

- Pago a proveedores
- Grado de dependencia de los proveedores
- Reposición de materias primas
- Planeación de las compras
- Control de calidad de las materias primas

Política de ventas

- Plazos
- Descuentos (selectivos por distribuidor, por volumen)

4. Aspecto de Producto

Definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer su empresa, es parte indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.

- Descripción detallada del portafolio de productos que maneja la empresa (incluye posición arancelaria).
- Características y atributos (tipo de producto)
- Diseño
- Normas técnicas utilizadas para la fabricación
- Empaque
- Volumen de producción
- Capacidad instalada utilizada
- Costo de producción
- Precio de venta

5. Aspecto de Mercadeo

Toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional e internacional. Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

El empresario debe tener en cuenta las actividades relacionadas con mercadeo, como la distribución, expectativas, precio y clientes potenciales.

Descripción del comportamiento de las ventas a lo largo de los últimos 3 años:

- Destinos a nivel nacional: Regiones
- Destinos a nivel nacional: Países de destino
- Productos
- Volúmenes
- Precios

Expectativas de los clientes. Percepción del cliente sobre el producto respecto al de la competencia en cuanto a:

- Precios
- Plazos de pago
- Asistencia técnica
- Servicio posventa
- Tiempos de entrega

6. Aspecto de Competitividad

Le permite determinar las amenazas y oportunidades del entorno frente a la empresa

El conocimiento de la competitividad de la empresa, permite reconocer las oportunidades y amenazas, para reaccionar a los posibles cambios del mercado.

Análisis sectorial, como es el comportamiento del sector al que pertenece la empresa en el mercado en aspectos como:

- Crecimiento
- Exportaciones
- Importaciones
- Número de empresas

Cuál es la posición de la empresa frente a compañías similares del sector

Ventajas competitivas con respecto a:

- Precio
- Calidad y diferenciación de producto

Flexibilidad ante el cambio

Qué tan rápido puede responder la empresa ante un cambio del entorno para hacer ajustes

- Capacitarse en los aspectos más débiles
- Ser más competitivo y poder exportar con éxito

Usted debe elaborar un análisis FODA determinando las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Rol de la información en el control de gestión

La información clave para la toma de decisiones, es aquella que por sí sola, junto con otra, elaborada o en bruto forma parte del sistema integrado de información. Es necesario definir los factores claves de la organización para definir la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.

Las respuestas a las siguientes preguntas tienden a resolver problemas de estructura:

- ¿Qué información se necesita?,
- ¿dónde se almacena?,
- ¿de quién y a quién va?,
- ¿cómo evaluarla?,
- ¿cómo suplantarla?.

Utilización del sistema de información y sus productos para diferentes fines

- Entrada
- Proceso
- Salida

Información Interna:

- Sistema Administrativo-Contable.
- Extracontable.
- Estadísticas.
- Pronósticos.
- Estimaciones.

Información Externa:

- Organismos públicos
- Competencia
- Mercado
- Publicaciones especializadas
- Otras.

Información Interna para la Organización:

- Información para la dirección válida para la toma de decisiones.
- Planes de inversiones, ventas, producción, compras, recursos humanos, control de calidad, presupuesto económico financiero.
- Información para niveles operativos:
 - tendientes a cumplir objetivos, máximos días transcurridos entre el pedido y el despacho, máximo volumen de stock, máximo de devolución por calidad, etc.
- Información para terceros:
 - Estados contables, Memoria del directorio, accionistas, bancos, etc.

Ante un requerimiento formal de información, se puede clasificar a la empresa de acuerdo a la siguiente respuesta. Si tengo información, todo bien; si falta procesar la información tengo posibles problemas, te presento información del ejercicio anterior y proceso por ahora la de este ejercicio, tengo problemas, si le presento información sin certificación profesional, tengo serios problemas, si no sabe lo que pide, la empresa no existe.

Sistema de información dentro de la empresa

- Se van almacenando en bases de datos
 - Pago Registros
 - Base de Datos
 - Proveedores

Las bases de datos tienen índices de acuerdo a las necesidades de información, estos índices se actualizan cuando van entrando los registros a las bases de

datos, por ejemplo el índice correlativo por hora, fecha, centro de costos, alfabético, etc.

Hoy los sistemas de información tienden a tener índices de índices para tener cualquier tipo de datos al momento requerido.

Recopilación de Datos

Los datos que usted recopile pueden ser cuantitativos o cualitativos. Estos dos términos se emplean para hacer referencia a diferentes enfoques para la recopilación de datos.

Al emplear un enfoque *cuantitativo* esto significa que usted estará recopilando y utilizando datos bajo la forma de números y estará convirtiendo estos datos en porcentajes, medias, medianas y otras figuras para ayudarlo a realizar el análisis de los mismos y encontrar un significado a los números.

Los enfoques *cualitativos* (como la realización de entrevistas focales a los clientes) proporcionan una mayor profundidad y detalle y sirven para enriquecer y explicar los hallazgos cuantitativos.

Al planificar para una evaluación, es importante recordar que ambos enfoques son valiosos y, si los recursos lo permiten, es mejor emplear ambos enfoques y varias fuentes de información. Emplear ambos enfoques le ayudará a confirmar y respaldar sus hallazgos.

Identifique las fuentes de datos y planifique y decida cómo recopilará la información. Podría emplear una diversidad de métodos de recopilación de datos en cualquier evaluación. Por ejemplo, cuando usted realiza una evaluación de las necesidades podría emplear varios métodos de recopilación de datos.

Podría comenzar dicha evaluación tomando en cuenta los datos cuantitativos disponibles de los censos, encuestas nacionales y datos sobre los clientes/la clínica para determinar la situación general de un aspecto en particular como los niveles de fertilidad o el uso de servicios de planificación familiar.

Los hallazgos a partir de estos datos cuantitativos podrían llevarlo a la elaboración de un estudio más detallado de la situación utilizando metodologías cualitativas como la observación clínica, encuestas de los clientes o grupos focales utilizando preguntas abiertas, con el objeto de determinar con mayor precisión cómo diseñar un programa en particular.

Sin importar qué métodos se usan para recopilar información, la utilidad que éstos tienen para usted, el administrador, depende de que los datos sean válidos (deben medir lo que usted desea medir), confiables (deben ser consistentes a través del tiempo) y oportunos (deben estar disponibles cuando se los necesite).

La Diferencia entre Datos e Información

Los datos son números sin procesar u otros hallazgos que, por sí mismos, tienen un valor limitado para los individuos encargados de tomar decisiones. Por otra parte, **la información** está dada por los resultados de la organización, procesamiento e interpretación de los datos, de modo que al transformar los hallazgos en hechos son útiles para los responsables de tomar decisiones.

Los datos se transforman en información mediante la:

- **Selección** escoger los datos que son útiles y adecuados para responder a las preguntas que fueron formuladas e ignorar los datos que son inútiles o inadecuados para dicho propósito.
- **Interpretación** analizar los datos para ponerlos dentro de un contexto, descubrir los patrones o áreas problemáticas y reflejarlos en el significado de dichos patrones en relación con las preguntas que se están formulando.

El objetivo general de la conversión de datos en información es describir, explicar, predecir, y/o evaluar un programa y sus resultados.

Utilización de los Resultados

Revisiones y Evaluación de las Necesidades del Programa

- Aliente al personal a implementar las recomendaciones y a efectuar mejoras programáticas.
- ¿Cómo trabajará usted con el personal de todos los niveles para implementar las recomendaciones?

Tipos de Preguntas. Dependiendo del Enfoque de la Evaluación

Relevancia	¿Son los servicios y estrategias del programa apropiados para las necesidades que deberían cubrir?
Idoneidad	¿Está cubriendo el programa todas las necesidades que debería cubrir?
Progreso	¿Está llevando a cabo el programa todo lo programado dentro del marco de tiempo estipulado y con sujeción al presupuesto?
Efectividad	¿Está logrando el programa sus objetivos intermedios y

Impacto	cubriendo las necesidades de sus clientes? ¿Ha producido el programa los resultados de largo plazo que se esperaban?
Eficiencia	¿Son los resultados del programa (productos) apropiados al uso de sus recursos (insumos)?
Sustentabilidad	¿Está el programa/la organización prestando servicios de alta calidad a sus clientes, aumentando o manteniendo la demanda de servicios y generando ingresos a nivel local, al mismo tiempo que disminuye su dependencia en los fondos de los donantes externos?

Los administradores a diferentes niveles de un programa u organización necesitan diferentes tipos de información para tomar decisiones que atañen a sus responsabilidades específicas. Estas decisiones se relacionan con las diversas etapas del ciclo de planificación e implementación. Los tipos de decisiones tomadas por los administradores y la forma en la que dichas decisiones encajan dentro del proceso de planificación e implementación se ilustran en la siguiente figura y se explican con mayor detalle a continuación.

Las evaluaciones internas deben proporcionar la información que necesitan a los administradores en cada nivel.

Los administradores de nivel superior necesitan información que les ayude a responder a las preguntas concernientes al enfoque y a las estrategias utilizadas en todo el programa. Ellos necesitan recopilar y analizar los datos referente a cómo el programa u organización se están desenvolviendo en lo que respecta a su misión (o mandato legal) y su visión. También necesitan tener a su disposición información acerca de lo que está pasando en el medio dentro del cual operan (tal como el gobierno nacional o local o el medio social, religioso y económico) con el fin de determinar el impacto potencial que el medio externo podría tener en el cumplimiento de la misión de la organización.

Los administradores de nivel medio necesitan información que los ayude a determinar la medida en la que su unidad, programa, o departamento está contribuyendo a la consecución de los metas y objetivos más importantes que la organización se ha fijado, así como los de su propia unidad o departamento. Los administradores de nivel medio deben también comprender y tener a su disposición información acerca de las tendencias dentro del contexto de la organización, tal como la misión de la organización y los objetivos y metas de la organización a corto y largo plazo. Al contar con esta información podrá asegurarse de que su trabajo y el del personal a su cargo serán consistentes con las metas y la dirección de la organización.

Los administradores de base necesitan información confiable que los ayude a implementar y supervisar las actividades y tareas específicas del personal bajo su supervisión directa. Al contar con esta información ellos pueden asegurarse de que las responsabilidades, tareas y objetivos de la unidad de base se están logrando. Para poder desempeñar su trabajo en forma efectiva, los administradores de base también necesitan información con respecto a la orientación futura del programa o departamento, tales como nuevos servicios que serán provistos por su unidad, o nuevos requisitos de rendición de informes.

Análisis de los Datos

Analizar los datos que usted ha recopilado es a menudo uno de los aspectos más difíciles de la evaluación y requiere de una cuidadosa planificación.

Al analizar los datos, usted necesita desarrollar habilidades para encontrar ciertos patrones en los datos y tener la habilidad de aislar la información y los hechos críticos de otra información que no es tan importante. La manera en la que se analizan los datos depende mucho de la forma en que dichos datos fueron recopilados.

En algunas evaluaciones, su mayor interés podría consistir en medir el progreso logrado en el corto plazo al comparar los números y la información de los diferentes centros de servicios de su programa u organización. En otras evaluaciones, es posible que usted desee medir el éxito de su programa mediante una comparación de los logros de su programa en contraposición con una línea de base establecida por el mismo.

Utilización de los Resultados

Formule recomendaciones y preséntelas en conjunción con los hallazgos.

- ¿Cómo presentará usted los resultados de la evaluación (por ejemplo, tablas, gráficas) y quién participará en la preparación de la(s) exposición(es)?
- ¿Cuál es la mejor manera de efectuar recomendaciones para lograr cambios?

Sería difícil saber cómo efectuar revisiones de un programa e identificar nuevas necesidades o cambios que deberían llevarse a cabo en dicho programa sin antes haber realizado una evaluación.

El proceso de evaluación se encuentra estrechamente vinculado al ciclo de planificación e implementación del programa.

Ya sea que usted desee identificar cómo puede lograr sus objetivos y causar un mayor impacto, qué es lo que podría estar haciendo de otra forma, o qué nuevas necesidades podrían haberse presentado a nivel de la población objetivo desde que se inició su programa, la evaluación le ayudará determinar qué es lo que usted y su personal necesitan hacer para permitirle discutir y formular acciones que puedan ser incorporadas al próximo plan de trabajo.

Significado de desempeño

Se define desempeño como ***aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.*** Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El “performance”, traducido deficientemente al castellano como desempeño o rendimiento, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Harold Gennen, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: “...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”. De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que “el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre **el qué** (objetivos/resultados) y **el cómo** (competencias/comportamientos)”.

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) “es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los **objetivos** tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las **competencias** tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los **indicadores de gestión** tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

La gestión de las empresas requiere un sistema de indicadores (en inglés KPIs o Key Performance Indicators) que nos faciliten la toma de decisiones y el control. Se requiere un sistema completo de análisis.

Existe infinidad de posibles indicadores que podemos utilizar. Algunos ratios o indicadores son de uso muy general. Los más habituales son, por ejemplo:

- Indicadores de finanzas: Margen, Retorno de la inversión, Rentabilidad, Días de Cuentas por cobrar (DCC) y por Pagar (DCP)...
- Indicadores comerciales: Indicadores de ventas...
- Indicadores marketing: Cuota de mercado...
- Indicadores de compras: Diagrama de Pareto de los proveedores (calculado según el Principio de Pareto)...
- Indicadores de producción: Defectos por oportunidad por millón de unidades (DPMO), Eficiencia General de los Equipos (OEE).
- Indicadores de la logística: Rotación del inventario, Tasa de capacidad de transporte utilizada, Tasa de rupturas de stock...
- Indicadores de calidad: Tasa de servicio...
- Indicadores de recursos humanos: Crecimiento de la nómina, Accidentalidad laboral (índice de frecuencia, índice de gravedad)...
- Indicadores de informática y mantenimiento: Tiempo Medio Entre Fallas (TMEF – MTBF).

Otros indicadores deberán ser elaborados expresamente para analizar una empresa concreta.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos

y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

La evaluación del desempeño de la organización

Se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe medirse a través de los criterios siguientes: **Estabilidad, Eficiencia, Eficacia y Mejora del valor**, para los cuales si se toma como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad de la organización; y si se toma como punto de referencia a la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización.

Sin embargo, hoy son muchas las empresas que todavía evalúan su desempeño únicamente con indicadores de eficiencia, desconociendo los efectos de sus acciones en el cliente, como por ejemplo aquellas que centran su atención en la rentabilidad de sus productos a espaldas de las preferencias del cliente: esta conducta se traducirá en almacenes llenos de productos terminados que no encuentran salida al mercado. Otras vierten sus desechos al medio ambiente, y buscan maximizar el indicador de rendimiento de la inversión suprimiendo las instalaciones de tratamiento de residuales, dando una falsa imagen de ahorro y de eficiencia a costa de daños ecológicos y pérdidas a nivel de la sociedad.

En otros casos centran la evaluación de su gestión en la efectividad solamente, comparando los resultados reales con el plan, llegándose a falsas conclusiones si los planes fueron poco tensos y ocultan reservas de mejora del desempeño (como ejemplo se tiene a una empresa que sobre cumple su plan de producción pero mantiene niveles bajos de utilización de sus capacidades instaladas).

Para hacer una adecuada evaluación del desempeño de una organización no bastan los criterios, hay que tener en cuenta otros elementos:

Por una parte el Sistema Informativo (SI) para el control de gestión combina dos tipos de información: económica-financiera y no financiera o de operaciones (referida a los procesos técnicos, organizativos y motivacionales, que se traduce en información sobre calidad, ciclos logísticos, servicios a los clientes, prestaciones, innovaciones y otras). Sin embargo, una de las deficiencias más frecuentes que se observan es el predominio de información financiera, llegando a veces a reducir al control de gestión en un control económico. Igualmente se observa un divorcio entre estos dos tipos de información al no establecerse relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas, lo cual impide llegar a las causas raíces que explican el porqué de un determinado nivel de desempeño.

Por otra parte, los **indicadores de control de gestión** (que pueden medir la eficacia, estabilidad, efectividad, eficiencia o mejora del valor) que comúnmente se encuentran en la bibliografía y en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional (por áreas del negocio como Producción, Economía, Recursos Humanos, Ventas, Suministros, Investigación y otros), en detrimento del enfoque de proceso: de esta forma el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización.

Thomas G. Gunn en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas, *Marketing*. Enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo Eliyahu M. Goldratt en su libro “El síndrome del Pajar. Cómo extraer información del océano de datos” alerta sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador.

También es frecuente dar relevancia a los indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa (como rendimiento del capital, ganancia, liquidez) y menos importancia a su desagregación por los niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales, resultando difícil conocer si el proceso de toma de decisiones locales está contribuyendo o no a las metas globales de la compañía.

Igualmente se sobrevalora la importancia de los indicadores en detrimento de los procedimientos para seleccionarlos, cayéndose a veces en recetas. Los indicadores son presentados como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.

Los indicadores pueden tomarse como referencia pero no deben incorporarse a priori en el Sistema de Información de una empresa porque se corre el riesgo de disponer de muchos datos pero no tener la información pertinente para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

Podemos concluir que

- En la evaluación del desempeño de una organización intervienen numerosos criterios que de no ser tenidos en cuenta, conducen a conclusiones parcializadas que limitan la iniciativa y las acciones encaminadas al desarrollo integral de la empresa y la colocan en una posición desventajosa ante un entorno que evoluciona más rápido que ella.
- Se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe hacerse con un enfoque multidimensional y medirse a través de los criterios siguientes: Estabilidad, Eficiencia, Eficacia y Mejora del valor, para los cuales si se toma como referencia a estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad de la organización; y si se toma como punto de referencia a la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización.
- No basta con determinar los criterios, para hacer una correcta evaluación del desempeño de una empresa, se requiere también de una interacción armónica con otros elementos entre los cuales se encuentran:

- las estrategias, los objetivos de la organización y sus elementos críticos o restricciones
- los indicadores que forman parte del Sistema Informativo del Sistema de Control de Gestión
- los patrones que se toman como referencia
- la aplicación de los criterios de evaluación del desempeño tanto a nivel global como en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Si desea saber de la empresa (para renovar o no), necesita contar con una visión de futuro a largo plazo y centrar a toda la entidad en alcanzar objetivos a largo plazo que permitan hacer realidad esa visión.

Antes de embarcarse en el proceso de renovación debe evaluar su punto de partida. ¿Está preparada su empresa para renovarse con éxito? ¿Cuenta con una visión de futuro? ¿Están los empleados alineados con los objetivos de la empresa? ¿Están preparados y son capaces de trabajar para alcanzar dicha visión?

Uso de la evaluación como herramienta gerencial

Al haberse evidenciado un interés cada vez mayor en el logro de un impacto programático, los administradores deben prestar más atención al constatar si sus programas y los servicios que prestan a través de sus programas están cubriendo las necesidades de sus clientes, y si estos están siendo provistos eficiente y efectivamente y están contribuyendo al logro de los objetivos tanto de la organización como del programa en sí.

La evaluación

La evaluación es una de las herramientas más importantes a disposición de los administradores. El proceso de evaluación ayuda a los administradores a tomar decisiones críticas acerca de la forma de mejorar la implementación de sus programas y/o la administración de su organización. La evaluación ayuda a los administradores a:

- Determinar si están logrando los resultados anticipados y qué modificaciones deberían efectuarse para mejorar la eficiencia y/o la efectividad de las actividades de su programa
- Determinar si las estrategias actuales del programa son apropiadas y efectivas
- Determinar qué tipo de personal se necesita

- Decidir a qué cargos se debería asignar al personal
- Supervisar y guiar al personal en la realización de su trabajo
- Efectuar un seguimiento de los insumos (dinero, recursos humanos, tiempo) y los resultados (productos, servicios, gente capacitada, clientes)
- Determinar dónde ubicar los servicios
- Decidir cuándo es necesario adquirir equipo nuevo y qué tipo(s) de equipo se debe comprar
- Verificar si los clientes tienen otras necesidades que no están siendo cubiertas o si existen clientes potenciales que no han sido alcanzados por el programa.

Como administrador, usted es responsable de tomar este tipo de decisiones. La evaluación, cuando se emplea regularmente, constituye una herramienta gerencial poderosa que le puede reportar buena información para ayudarlo a tomar las decisiones correctas en cuanto a la mejor forma de administrar su programa de modo que pueda continuar prestando servicios de calidad y cubrir las necesidades de sus clientes.

A través del proceso de recopilación, análisis e interpretación de datos que usted ha llevado a cabo, la información que usted obtiene de una evaluación le permite escoger entre varias opciones y cursos de acción alternativos así como comprender y considerar las consecuencias de cada una de las acciones propuestas. Por ejemplo, al evaluar su programa o parte del mismo usted debería ser capaz de reconocer qué cambios deberían realizarse y cómo se está administrando el programa, qué nuevos servicios o actividades deberían llevarse a cabo para mejorar la calidad del programa o de los servicios, o si se debería implementar una nueva campaña de mercadeo o de recaudación de fondos.

Comprender el rol de la evaluación para una buena gestión gerencial

Las organizaciones bien administradas y los programas efectivos son aquellos que pueden demostrar que han logrado resultados. Los resultados provienen de una buena gestión gerencial. Una buena gestión gerencial se basa en la toma de decisiones adecuadas. Este proceso de toma de decisiones depende de una buena información. La buena información requiere que se recopilen buenos datos y que éstos sean analizados cuidadosamente. Todos estos constituyen elementos críticos dentro del proceso de evaluación.

La evaluación es un proceso periódico de recopilación y análisis de datos o el ordenamiento de los mismos de manera que la información resultante pueda ser utilizada para determinar si su organización o programa está llevando a cabo en forma efectiva las actividades programadas, y la medida en la que se están logrando los objetivos y resultados anticipados.

Los administradores pueden y deberían efectuar evaluaciones internas para obtener información acerca de sus programas con el objeto de estar en condiciones de tomar decisiones adecuadas con respecto a la implementación de sus programas. Las evaluaciones internas deberían realizarse en forma constante y los administradores deberían aplicarlas concienzudamente en todos los niveles de una organización y en todas las áreas del programa. Adicionalmente, todos los participantes del programa (administradores, personal y beneficiarios) deberían tomar parte en el proceso de evaluación en una forma apropiada a la función de cada uno. Esto ayuda a asegurar que la evaluación sea plenamente participativa y logre un mayor compromiso y dedicación de parte de todos los participantes en lo que se refiere al uso de los resultados para lograr mejoras críticas a nivel del programa.

A pesar de que la mayor parte de las evaluaciones se llevan a cabo a nivel interno y son realizadas por los administradores y el personal del programa, todavía es necesario que individuos ajenos al programa u organización realicen periódicamente evaluaciones externas. Muy a menudo se requieren estas evaluaciones externas con el objeto de obtener certificación o financiamiento o con el fin de responder a ciertas preguntas acerca del impacto del programa en el largo plazo, debiendo tomar en cuenta los cambios en los indicadores demográficos tales como las tasas de fertilidad y mortalidad. Adicionalmente, en forma ocasional un administrador podría solicitar una evaluación externa con el objeto de evaluar los problemas de tipo programático u operativo que hubieran sido identificados, pero que no pueden ser diagnosticados o resueltos íntegramente en base a los hallazgos de la evaluación interna.

El monitoreo y la evaluación ¿cuál es la diferencia?

Los términos "monitoreo" y "evaluación" a menudo se emplean indistintamente, sin embargo existen diferencias importantes entre ellos. El **monitoreo** generalmente se refiere al proceso de verificar regularmente la situación de un programa a través de la comparación de la implementación de las actividades con el plan de trabajo, incluyendo si las actividades están siendo realizadas de acuerdo al programa, si se están llevando a cabo dentro del marco de tiempo especificado, si se están gastando los fondos presupuestados de acuerdo al plan, si se necesita de cualquier cambio en el manejo o implementación de las actividades y si debería modificarse el plan de trabajo.

Por otra parte, la **evaluación** tiene como meta medir el progreso logrado en lo que se refiere a la consecución de los objetivos del programa y al impacto del mismo (si los cambios anticipados de largo plazo han tenido lugar). Este proceso incluye la medición del alcance de los cambios que han sido implementados y la medida en que éstos pueden atribuirse a las actividades de su programa. A pesar de que

existen diferencias entre el monitoreo y la evaluación, los dos procesos funcionan juntos para lograr un mismo fin que es producir información que puede ser utilizada para mejorar la administración de un programa y lograr los objetivos programados en el corto plazo así como los resultados de largo plazo.

Vincular la evaluación con el ciclo de planificación e implementación del programa

Los pasos que sigue una organización o programa para implementar sus actividades pueden ser presentados como un ciclo continuo de acciones administrativas que van desde la evaluación de las necesidades, a la planificación e implementación de actividades y la medición de los resultados finales del programa, los cuales son retroalimentados a la etapa de planificación con el objeto de volver a empezar el ciclo.

Ya sea que la evaluación sea llevada a cabo internamente por el personal del programa o por un consultor externo, hay tres elementos principales en cualquier evaluación:

- la planificación de la evaluación
- la conducción de la evaluación
- la utilización de los resultados.

Como se muestra en el diagrama a continuación, estos elementos de evaluación están directamente vinculados a los pasos que debe seguir para llevar a cabo la planificación e implementación de su programa o proyecto.

La evaluación como parte del ciclo de planificación e implementación del programa

La evaluación es parte de y se relaciona con cada etapa del ciclo, y como se hizo notar anteriormente, todos los participantes del programa-administradores, personal y la población objetivo (beneficiarios) deberían participar a lo largo de todo el proceso. De esta manera, los participantes involucrados en diferentes aspectos del programa comprenderán la necesidad que existe de implementar cualquier cambio necesario indicado por la evaluación y estarán motivados para trabajar juntos con el objeto de lograr los resultados deseados.

Cómo incorporar la evaluación al ciclo de planificación e implementación del programa

Al ver más de cerca los elementos de la evaluación y los pasos secundarios, usted podrá darse cuenta de cuán importante es pensar acerca de la forma en la que evaluará su programa al mismo tiempo que desarrolla los objetivos y el plan de

trabajo del mismo. La siguiente tabla desglosa los pasos del proceso de evaluación y muestra en qué forma estos se relacionan directamente con los pasos del ciclo de planificación e implementación de su programa.

Vínculo con el proceso de planificación e implementación del programa

Proceso de Evaluación - Planificación de la Evaluación

Para planificar y llevar a cabo una evaluación, necesitará saber

- Cuál es el propósito principal del programa.
- Cuáles son los problemas primordiales que el programa o proyecto intenta resolver
- Formular Objetivos,
- Preparar el Plan de Trabajo
- Qué desea evaluar
- Por qué desea evaluar eso
- Quién necesita qué clase de información
- Cómo utilizarán la información y cómo aplicarán los resultados con el objeto de mejorar el programa

Decida cuál será el alcance de la evaluación.

- A medida que desarrolla sus planes de trabajos estratégicos y operativos para el programa, formulará tanto las metas de largo plazo como los objetivos específicos de corto plazo.
- Estas metas y objetivos deberán ser también utilizados como criterios e indicadores para la evaluación de su programa, inicialmente en las evaluaciones internas con el objeto de determinar si está logrando sus objetivos de corto plazo, y luego en evaluaciones posteriores (ya sea internas o externas) para ver si está logrando avanzar con miras a la consecución de sus metas de largo plazo.
- ¿Está midiendo el logro de los objetivos de corto o de largo plazo del programa?
- ¿La evaluación la llevará a cabo un miembro del personal o un consultor externo?
- ¿Cómo logrará que otros integrantes de la organización participen en la evaluación?
- ¿Cuánto tiempo y dinero estaría dispuesto a gastar en la evaluación?

Con esta información usted puede determinar hasta qué punto está logrando sus objetivos y decidir si necesita efectuar alguna revisión del programa a fin de poder mejorar su habilidad para conseguir sus metas a largo plazo.

Adicionalmente, como parte del desarrollo de su plan de trabajo, usted deberá decidir cuándo se llevarán a cabo las evaluaciones y elaborar los presupuestos y cronogramas para llevarlas a cabo en conjunción con otras actividades del programa.

Seleccione los indicadores y estándares para la evaluación.

- ¿Son consistentes con los objetivos de la evaluación y con los de su programa?
- ¿Qué metodologías empleará en la evaluación?
- ¿Son estas metodologías apropiadas para el tipo de información que usted desea recopilar (y apropiadas para ser empleadas con sus clientes y/o el personal si usted está recopilando información de ellos)?

Realización de la Evaluación

Una vez que se haya determinado el propósito de la evaluación, seleccionado los indicadores y estándares y hecho planes para la recopilación de datos, estará listo para llevar a cabo la evaluación recopilando y analizando los datos.

Para realizar una evaluación, es necesario que las actividades de su programa hayan sido implementadas por lo menos durante varios meses.

Las actividades del programa incluyen la prestación de los servicios programados, el monitoreo constante y regular de la implementación de las actividades, la supervisión del personal y la continuidad de los procedimientos rutinarios de rendición de informes.

Cualquier evaluación que se lleve a cabo se basará en el uso de información proveniente de las estadísticas de servicio así como en base a las conversaciones con los clientes, el personal y los supervisores.

Recopile información

- ¿Quién participará directamente en el proceso de recopilación de información?
- ¿Cómo mantendrá usted informados a otros individuos interesados sobre el progreso logrado?

Para realizar una evaluación, es necesario que las actividades de su programa hayan sido implementadas por lo menos durante varios meses.

Las actividades del programa incluyen la prestación de los servicios programados, el monitoreo constante y regular de la implementación de las actividades, la

supervisión del personal y la continuidad de los procedimientos rutinarios de rendición de informes.

Cualquier evaluación que se lleve a cabo se basará en el uso de información proveniente de las estadísticas de servicio así como en base a las conversaciones con los clientes, el personal y los supervisores.

- Organice y analice la información.
 - ¿Cómo analizará la información—en tablas, gráficas, o en resúmenes narrativos?
- Formule recomendaciones y preséntelas en conjunción con los hallazgos.
 - ¿Cómo presentará usted los resultados de la evaluación (por ejemplo, tablas, gráficas) y quién participará en la preparación de la(s) exposición(es)?
 - ¿Cuál es la mejor manera de efectuar recomendaciones para lograr cambios?

Sería difícil saber cómo efectuar revisiones de un programa e identificar nuevas necesidades o cambios que deberían llevarse a cabo en dicho programa sin antes haber realizado una evaluación. El proceso de evaluación se encuentra estrechamente vinculado al ciclo de planificación e implementación del programa.

Ya sea que usted desee identificar cómo puede lograr sus objetivos y causar un mayor impacto, qué es lo que podría estar haciendo de otra forma, o qué nuevas necesidades podrían haberse presentado a nivel de la población objetivo desde que se inició su programa, la evaluación le ayudará determinar qué es lo que usted y su personal necesitan hacer para permitirle discutir y formular acciones que puedan ser incorporadas al próximo plan de trabajo.

Cómo vencer la resistencia a la evaluación

A menudo los administradores y encargados de formular políticas ven la evaluación como una amenaza en lugar de una herramienta útil. Al realizar cualquier tipo de evaluación, se debería pensar con anticipación acerca de las áreas de resistencia potencial y tratar de solucionarlas antes de comenzar la evaluación. Generalmente se pueden encontrar soluciones relativamente fáciles para estos problemas potenciales. La siguiente tabla proporciona algunas sugerencias con respecto a la manera de evitar cualquier resistencia potencial a la evaluación.

Formas de Vencer la Resistencia Potencial a la Evaluación

- Asegurarse de que las preguntas de la evaluación sean relevantes para el trabajo de los encargados de formular políticas y/o los administradores
 - Involucre en el proceso a los interesados clave (administradores apropiados y encargados de formular políticas), particularmente cuando planifique la evaluación, y haga que expresen sus preocupaciones y formulen preguntas.
- Lograr que los hallazgos de la evaluación sean útiles para resolver los problemas actuales
 - Centre las preguntas en torno a la evaluación de problemas actuales identificados por los administradores del proyecto.
- Respaldo su decisión en cuanto a la metodología escogida para la evaluación
 - Explique los puntos fuertes y débiles de las diferentes metodologías de evaluación para los usuarios finales y las razones por las cuales deben emplear el método que usted ha escogido.
- Lograr un mayor respaldo y una mayor credibilidad en los resultados
 - Asegúrese de que las personas que están recopilando y analizando los datos sean aceptables para los usuarios finales de la información.
- Asegurar la aceptación de los hallazgos
 - Los hallazgos deben ser concluyentes y no deben dar pie a diferentes interpretaciones por parte de los que necesitan usar la información.
- Fomentar el uso de los resultados aún cuando éstos sean negativos
 - Asegúrese que de sean recomendaciones apropiadas, justas y factibles para lograr un cambio.
- Asegurarse de que los hallazgos sean utilizados a nivel local
 - Además de presentar los hallazgos generales de la evaluación, asegúrese de presentar los hallazgos que son específicos a nivel local de modo que los administradores y el personal a ese nivel puedan comprender y utilizar los hallazgos más fácilmente.
- Lograr que los hallazgos sean accesibles y comprensibles
 - Presente los resultados y recomendaciones en forma resumida y clara sin emplear ningún tipo de jerga, de modo que la información sea fácil de leer y comprender.
- Fomentar el uso de los resultados a diferentes niveles
 - Difunda los hallazgos a todo nivel dentro de la organización de modo que el personal pueda tener acceso a los mismos.

Cómo decidir si se debe realizar una evaluación interna o externa

La presente edición ha tomado como punto central la importancia de realizar evaluaciones internas, participativas por usted en su calidad de administrador así

como por el personal a su cargo. Sin embargo, existen oportunidades en las que es útil e importante realizar una evaluación externa, como cuando usted desea aprender acerca del impacto de su programa en el largo plazo, en relación con la política y el programa nacional más amplio. A continuación se resumen algunas de las ventajas y desventajas de realizar evaluaciones internas y externas.

Comparación de las Ventajas y Desventajas de las Evaluaciones Internas y Externas

Tipo de Evaluador	Ventajas	Desventajas
Evaluador Interno	Un miembro del personal que está familiarizado con el programa puede entender e interpretar mejor el comportamiento y las actitudes del personal dentro del contexto del programa.	Es posible que el evaluador interno conozca el programa demasiado bien y le sea difícil ser objetivo.
	Todos conocen al evaluador interno y por consiguiente es menos amenazante para el personal, además es menos probable que obstaculice o interrumpa las actividades o que cause ansiedad.	El miembro del personal es parte de la estructura de poder y autoridad y es posible que los intereses personales influyan en sus hallazgos y/o recomendaciones.
	El evaluador interno necesitará menos tiempo para aprender todo lo referente a la organización y a sus programas.	Es posible que un miembro del personal no cuente con una capacitación o experiencia especial en el campo de la evaluación.
Evaluador externo	Alguien que no está personalmente involucrado en el programa puede ser más objetivo al recopilar y analizar los datos y presentar los resultados.	La persona ajena podría crear ansiedad a nivel del personal que no está seguro de los motivos en los que se basa la evaluación/el evaluador.
	Las personas ajenas al programa no son parte de la estructura de poder.	Es posible que una persona ajena no comprenda a fondo las metas y objetivos del programa o el contexto del mismo.
	El evaluador externo puede observar el programa o la	Una evaluación externa puede ser costosa y

	organización desde una perspectiva diferente.	demandar demasiado tiempo además de obstaculizar el avance del programa.
--	---	--

Introducción a su programa de la evaluación

Para asegurarse de que la evaluación se convierta en una actividad regular y aceptada en su organización y sea un instrumento participativo y útil para su personal y organización, es importante seguir unos cuantos pasos simples.

Primero, la planificación de las evaluaciones debería convertirse en un elemento regular del proceso de planificación e implementación de programas a nivel de su organización. La evaluación debería considerarse como parte esencial de este proceso, de modo que al igual que se elaboran planes para implementar sus programas, también se elaboran planes para evaluar el proceso y el impacto de las actividades del programa.

Segundo, cuando usted planifica y realiza una evaluación, debería emplear todos los datos disponibles primero, antes de siquiera considerar llevar a cabo cualquier esfuerzo especial de recopilación de datos, a menudo caro y que requiere de mucho tiempo, como ser la realización de cualquier tipo de encuestas especiales.

Finalmente, al llevar a cabo evaluaciones internas es importante recordar que se deben enfocar las soluciones y acciones que mejorarán sus servicios y la administración del programa, en lugar de solamente centrar su atención en revelar y responder a los problemas inmediatos identificados en la evaluación. Es su responsabilidad asegurarse de lograr que los hallazgos de una evaluación sean bien utilizados, para mejorar tanto las actividades específicas de su programa como los aspectos administrativos en general, así como la efectividad y eficiencia de su organización y sus programas.

EL ANÁLISIS FODA

Análisis de situación y contexto

El análisis estratégico de situación y contexto intenta averiguar la posición de la organización respecto al entorno y sus grupos de interés, así como evaluar sus propios recursos y capacidades.

Se realiza desde un enfoque “macro” al “micro” y por tanto debe dirigirse tanto al plano sectorial e institucional de toda entidad de cooperación al desarrollo así como al plano organizacional, es decir en relación a su propia capacidad interna.

El análisis del entorno general se refiere al marco político, económico, social, tecnológico, legal y medio ambiental. Este entorno puede ser más o menos complejo o cambiante, y planteará una serie de amenazas y oportunidades para la organización de cara al planteamiento estratégico.

El análisis institucional se centra en la comprensión de cómo la organización está integrada en el contexto concreto (sector de la cooperación) en el que se desarrollan sus operaciones, averiguando cuál es el posicionamiento institucional, las relaciones con los diferentes actores y las posibilidades de cooperación para crear una red eficaz.

El análisis organizativo se centra en la capacidad de la organización en relación al cumplimiento de sus propios objetivos de desarrollo. Las herramientas de análisis buscan identificar **fortalezas y debilidades** en la organización interna, en cuanto a estructura organizativa, sistemas, personal, estilos de liderazgo y cultura, así como su posicionamiento frente a **oportunidades y amenazas** del entorno.

Las conclusiones del análisis de situación y contexto servirán de base para la definición y formulación de la estrategia de la organización. Para integrar y consolidar las informaciones obtenidas en los distintos análisis, utilizaremos la herramienta **FODA** que permitirá resumir las cuestiones clave de todos ellos, y formular las llamadas opciones estratégicas.

La importancia del análisis del contexto

Diversas ciencias mencionan la importancia del contexto para la interpretación de cualquier evento, sea que este se haya desarrollado en el pasado, esté ocurriendo en el presente; o se vislumbre que ocurrirá en el futuro.

Empecemos por el impacto del contexto en la historia. En ocasiones, se analiza un hecho histórico sin tener la debida consideración del contexto en el cual se desarrolló. Esto lleva a conclusiones pobres sobre lo ocurrido. Supongamos que alguien califique como insignificante el avance de encontrar yacimientos petrolíferos a principios del siglo XX. Evidentemente, esta afirmación no considera el contexto en el cual se desarrollaba la actividad donde la tecnología que se utilizaba durante el esfuerzo exploratorio era muy rudimentaria en comparación con la actual (por ejemplo, los estudios sísmicos 3D no se

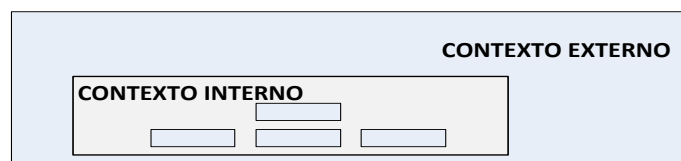
popularizaron hasta 1970). Está claro que esa conclusión es simplista y que se enriquecería si se contextualiza el avance.

Otra muestra de la importancia del contexto la encontramos en la Psicología, que ha demostrado los efectos que tiene en prácticamente todos los procesos cognitivos. Sólo para enunciar algunos: las diferentes interpretaciones que las personas dan sobre figuras ambiguas, la descripción de ilusiones visuales dependiendo del fondo de un elemento, o según la presencia de otro estímulo...

En Lingüística, el contexto también juega un rol fundamental en la comprensión del lenguaje. Una misma frase puede cambiar su significado según el contexto en el cual se pronuncie. Algo que suena impropio en una situación puede ser muy atinado si la situación es diferente.

Y en el estudio de la evaluación de proyectos de inversión, sin duda, el contexto juega un rol clave. La alternativa que se elige en una situación de decisión puede diferir según el contexto. Por ejemplo, en un momento de auge económico; tal vez una persona opte por invertir su dinero en acciones de alto rendimiento (y riesgo) cuando tal vez, en un ambiente recesivo, prefiera invertir ese mismo dinero en un depósito a plazo fijo en un banco prestigioso con riesgo casi nulo.

En el ámbito de la administración de negocios y del análisis organizacional, la lógica antes descripta aplica perfectamente. La organización como sistema abierto está sujeta y condicionada por el “contexto externo” que influye decisivamente en su supervivencia y crecimiento. Algunas de las variables que forman parte de este contexto son: el ciclo económico, la inflación, la competencia, la evolución tecnológica, etcétera.



El contexto externo

El contexto externo es lo que conocemos como “entorno”, es decir, todo lo que rodea a la propia organización. El entorno está formado por el conjunto de grupos, agentes e instituciones con los que la organización mantiene relaciones significativas, relaciones no sólo de naturaleza económica, sino de cualquier tipo. Algunos ejemplos de estos grupos son: competidores, socios, Gobiernos, comunidades, clientes, proveedores, y sindicatos; entre otros.

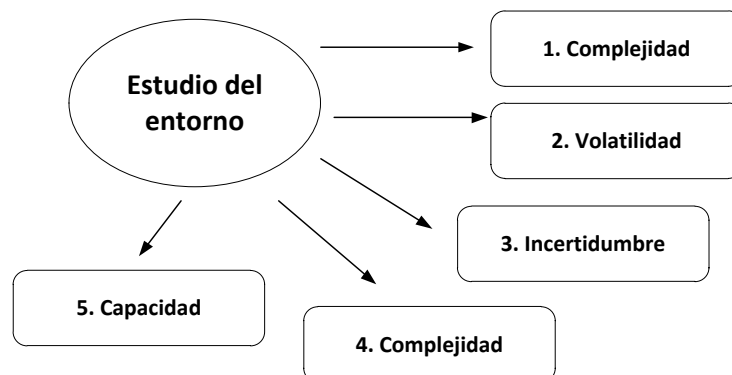
Una correcta lectura del entorno tiene un impacto fundamental en las acciones de la organización. Cuando la organización opta por una estrategia de negocios

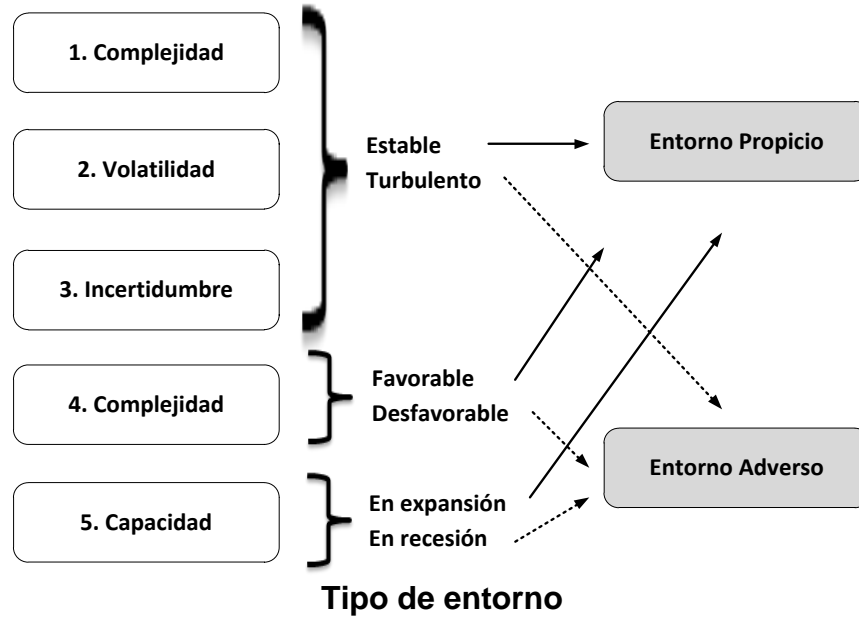
determinada significa que ha elegido una alternativa de entre otras que ha descartado. Las alternativas tienen entre sus condiciones que son totalmente controlables por el decisor. Si el decisor quiere, las ejecuta y si no lo desea, nada sucede. Esta condición de control no se va a encontrar en las variables (grupos) que componen el entorno. Justamente esa falta de control hace tan interesante su análisis.

Al estar la organización inserta en un mundo interconectado y con relaciones que se disparan para uno y si no se cuenta con un plan para tratar este tema, el impacto negativo será aún mayor.

Lo que permite el análisis del entorno es evitar sorpresas y demoras en reaccionar por el shock que puede producir un cambio en las variables del entorno. Esto se logra, primero, determinando si un entorno es propicio o adverso para la selección y ejecución de una estrategia; segundo, imaginando los escenarios potenciales; y tercero, creando los planes de acción, ya sea para mitigar un impacto negativo o para profundizar un escenario favorable.

Para cumplir con lo expuesto en el párrafo anterior, el entorno se analiza a través de un proceso sistemático que se focaliza en cinco variables fundamentales: complejidad, volatilidad, incertidumbre, hostilidad y capacidad.





Complejidad

Se refiere a la cantidad de variables que componen el entorno y a la interrelación entre ellas. Cuantas más variables existan y cuanta más interrelación tengan, mayor será el grado de complejidad. Una medida de la complejidad es la “variedad”. Cuanto mayor sea el valor que arroja la variedad, mayor será la complejidad del sistema.

Por ejemplo, supongamos que un entorno tiene tres variables (demanda de clientes, reacciones de la comunidad local y acciones de los grupos ambientalistas) y que estas variables pueden tener dos manifestaciones (niveles) cada una: el volumen demandado por los clientes puede ser “alto” o “bajo”; la reacción de la comunidad pueden ser “positiva” o “negativa”, y la acción de los ambientalistas pueden ser “perjudicial” o “neutra”.

Sumado a esto, esas manifestaciones pueden interrelacionarse sin restricciones, por lo tanto, tenemos una variedad de ocho escenarios distintos: $2 \times 2 \times 2 = 8$. Para facilitar la comprensión detallamos en el siguiente cuadro los escenarios.

Si además de las tres variables mencionadas se le agrega la variable precio, y que dicha variable tiene tres niveles (alto, medio y bajo), la variedad quedaría así: $2 \times 2 \times 2 \times 3 = 24$.

Esto evidencia del aumento de la complejidad.

Escenario	Demanda clientes	Reacción comunidad	Acción ambientalistas
1	Baja	Positiva	Perjudicial
2	Baja	Positiva	Neutra
3	Baja	Negativa	Perjudicial
4	Baja	Negativa	Neutra
5	Alta	Positiva	Perjudicial
6	Alta	Positiva	Neutra
7	Alta	Negativa	Perjudicial
8	Alta	Negativa	Neutra

Volatilidad

Alude a la velocidad con que se modifican los factores externos, lo que dificulta pronosticar los comportamientos futuros de las variables. Por ejemplo, si el Gobierno (que es parte del entorno) dicta decretos que tienen impacto significativo en la actividad que desarrolla la empresa, y lo hace de forma constante y en direcciones erráticas; esto determinará que esa variable sea muy volátil y atentará contra la previsibilidad del futuro del negocio.

La volatilidad de una variable se mide en función de un valor esperado a lo largo del tiempo. La medida estadística que usamos para medir la volatilidad es la varianza, que es la sumatoria de las diferencias entre el valor esperado y los valores que va adoptando la variable aleatoria, las cuales luego elevamos al cuadrado, por lo tanto, la varianza es el promedio ponderado de las desviaciones cuadráticas de la media.

El problema que presenta la varianza es que los valores que arroja, al estar en unidades cuadráticas, no están expresados en la unidad de medida de la variable aleatoria por lo que son difíciles de interpretar; aquí es donde entra la desviación estándar que sí está expresada en esa medida.

Si la variable que se está analizando es el precio del petróleo crudo y si este está expresado en dólares por barril, la desviación estándar nos dará la variabilidad de precios en US\$/barril. El cálculo es muy sencillo, la desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza. Cuanto mayor sea la desviación estándar, mayor será la volatilidad.

Incertidumbre

Es el grado de conocimiento de los factores del entorno. Si pudiésemos conocer cómo se comportarían las variables del entorno en el futuro, no nos

enfrentaríamos a la necesidad de realizar un análisis del entorno como input para tomar decisiones. Simplemente accionaríamos. En muy contados casos tendremos certeza de cómo se moverá una variable.

Si bien el ámbito de certeza es casi imposible que se presente, también es difícil que se dé el ámbito de incertidumbre absoluta. Normalmente tendremos alguna forma de inferir cómo podría moverse la variable del entorno como para proyectar los escenarios futuros. Cuanta menos información tengamos disponible para proyectar las trayectorias de las variables del entorno, más difícil será el análisis del contexto.

Hostilidad

Es la percepción de las amenazas provenientes de elementos externos hacia la organización. Por ejemplo, si dilucidamos que nuestra competencia tiene planes agresivos para aumentar su participación en el mercado, eso implicaría que intentará que se reduzca nuestra porción de la torta. Si un proveedor clave quiere imponer cláusulas contractuales adversas para la organización, se dificultará la operatoria de la organización.

Un contexto hostil hace que la empresa adopte una posición defensiva, lo que minará las fuerzas para apuntar al crecimiento y a la creación de valor, es decir, estará enfocada en no perder valor.

Capacidad

Se refiere a las condiciones del entorno que marcan las posibilidades de subsistencia y de crecimiento. Por ejemplo, si el mercado donde la empresa opera se achica por debilidad de la demanda o caída del ciclo económico general, las posibilidades de expansión de la organización serán menores. Si la compañía tiene que importar materiales para su proceso productivo y la importación está cerrada, esto podrá atentar contra la organización si no se encuentran sustitutos locales.

Un entorno propicio se da cuando la complejidad es relativamente baja, no hay mucha volatilidad y los rangos de incertidumbre son acotados. Además, la organización debe estar en un ambiente poco hostil y en crecimiento. Si estas variables están en el otro extremo, el entorno será adverso. Es muy difícil que una situación esté en algunos de estos dos extremos, lo usual es que se localice en el medio, con una inclinación para un lado o para el otro. Por lo que la mayoría de las veces habrá oportunidades de crear valor, pero tal vez se necesite un poco más de creatividad e ingenio.

Hay que tener en consideración que siempre el resultado de este estudio es relativo a cada organización. Una misma organización puede ver una situación como adversa, mientras que una organización con más gimnasia vea ese mismo entorno como propicio porque puede diferenciarse a través de sus ventajas competitivas.

El contexto interno

Sin embargo, no sólo el contexto externo es importante para el análisis. No hay que descuidar el estudio del “contexto interno”, que alude a los elementos, subsistemas y condiciones en que se desenvuelve el comportamiento organizacional y que tiene un impacto decisivo en el desenvolvimiento de la organización.

Imaginemos que una empresa de servicios petroleros que realiza perforaciones de pozos profundos en el mar no tiene una cultura fuerte en lo relativo a seguridad y excelencia operativa. Si tenemos en cuenta que este tipo de operaciones conllevan un riesgo muy alto y que un incidente puede tener un impacto muy negativo en el Medio Ambiente (y por ende, en las finanzas de la compañía, que tiene que afrontar la remediación del evento) sin dudas la falencia interna mencionada puede tener consecuencias significativas.

La Dirección debe poseer un profundo conocimiento de ambos contextos para guiar a la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Debe saber qué cosas es capaz o incapaz de hacer, en función del entorno y del ambiente interno. Tal vez, se pueda presentar una gran oportunidad de negocios en el frente externo, pero si internamente no tiene los recursos para aprovechar esa oportunidad, es mejor saberlo de antemano para evitar sorpresas.

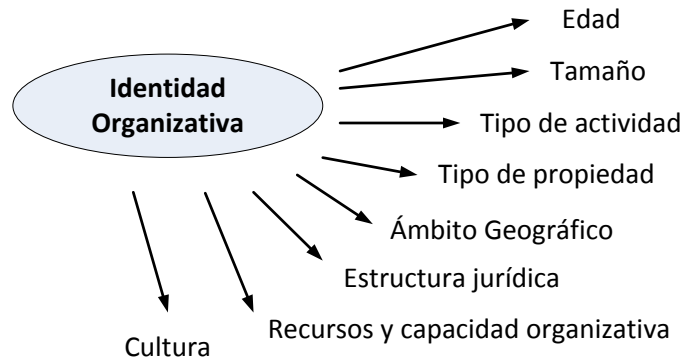
Intentaremos explicar el impacto del análisis del contexto en los resultados de las organizaciones y cómo puede convertirse en un factor determinante en la creación o destrucción de valor.

Este contexto se refiere a los elementos, subsistemas y condiciones en las que se desenvuelve el comportamiento organizacional y que rodean al proceso directivo. El contexto interno se enmarca en la identidad organizativa, que es la fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta del resto.

La identidad organizativa es la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de sus valores éticos y de su filosofía de trabajo; y también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la Dirección.

Se materializa a través de una estructura organizacional y se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por las formas que adoptan dichas relaciones, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad está determinada por las siguientes características: edad, tamaño, tipo de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico, estructura jurídica, recursos y capacidades organizativas, y cultura.



Edad

Se refiere a la etapa en que se encuentra la organización. Las etapas son tres: inicial, madura y final. Entre otros motivos, la importancia de la edad radica en que es un indicativo de las necesidades de la organización. Por ejemplo, en la etapa inicial hay una imperiosa necesidad de obtener financiamiento para crecer. Por lo tanto, vincular esta necesidad propia de la etapa inicial con el tipo de contexto externo (propicio o adverso para obtener dinero) y con los otros componentes del contexto interno es crítico.

Otra necesidad de la etapa inicial es reclutar empleados talentosos cuando aún no se tiene el prestigio para atraerlos. El esfuerzo para alcanzar este objetivo es mayor que para una empresa madura que se ha forjado un nombre en la industria.

Tamaño

Describe la dimensión de la organización en relación con otras organizaciones afines. El tamaño es una característica que no debe soslayarse, ya que puede indicar que ante determinado escenario, el tamaño puede convertirse en un factor crítico. Por ejemplo, la existencia de un nuevo impuesto que recaiga sólo sobre las grandes empresas; o beneficios que se definan según la cantidad de trabajadores o nivel de facturación; o tipo de negocios que sólo pueden otorgarse a empresas de cierto tamaño; etcétera.

Por lo general, una estructura organizacional muy chata puede ser requerida en empresas que tienen que responder rápidamente a cambios en el mercado, en ambientes turbulentos. A su vez, una estructura más de tipo jerárquico se necesita en negocios muy afianzados, con maduración de inversión lenta y con muchos niveles de control debido a los altos montos que se manejan; como puede ser una empresa grande de petróleo y gas.

Tipo de actividad

Encuadra los servicios y clientes a los que se dirige la organización en la industria o mercado correspondiente. Por ejemplo, si la actividad de una empresa es la venta de joyas dirigida a un mercado sofisticado y exclusivo, el tipo de personal requerido para el negocio tiene que tener un grado de sofisticación alto. Es evidente que compartir ciertos códigos con los potenciales clientes hace más factible la venta porque el empleado entiende las necesidades del cliente.

Seguramente el perfil del personal de ventas en una tienda de artículos deportivos enfocado a la clase media será diferente al mencionado en el párrafo anterior. Sin dudas esto es parte del contexto interno, el cual debe estar en sintonía con el sistema en el cual está inserta la organización.

Tipo de propiedad

Hay tres tipos de organizaciones: públicas, privadas y mixtas. La empresa pública tiene la particularidad de que el Estado tiene la totalidad de la propiedad, como así también el gerenciamiento y el control. La organización privada tiene la mayoría del capital aportado por privados, además, es gerenciada por privados. El Estado quizá tenga una participación menor en la empresa privada, pero no tiene injerencia significativa en las políticas y en las estrategias de negocios. Esto difiere en la empresa mixta donde la participación del Estado y la de los privados están más equilibradas y ambos tienen impacto en las políticas y las estrategias de la organización.

El tipo correcto de propiedad cambia en función de las variables con las que se enfrenta el negocio. Supongamos que un país quiere desarrollar su industria de petróleo y gas. Se tiene conocimiento geológico, a través de estudios sísmicos, sobre una cuenca offshore pero nunca se ha perforado un pozo.

Seguramente no será fácil que una empresa privada se embarque en actividades exploratorias cuando el riesgo es muy grande. Tal vez, le convenga al Gobierno de ese país montar una empresa estatal de exploración y producción ya que determinados riesgos sólo puede correrlos el Estado. Si luego de perforar varios

pozos los resultados son positivos, seguramente se despertará el interés de los privados; los cuales se sumarán al esfuerzo inversor.

Ámbito geográfico

Es el mercado de la organización. La organización debe estar internamente preparada para lidiar con el área geográfica en donde opera, conociendo las necesidades de los clientes que viven en ella. A su vez, puede influir sobre dicha área desde adentro hacia afuera, por ejemplo mediante planes de responsabilidad social. Si hay necesidades de profesionales de determinadas ramas, se puede financiar un plan de becas universitarias en esas carreras, entre otras iniciativas posibles.

Estructura jurídica

Alude a la variedad de estructuras que puede adoptar la organización para llevar a cabo sus operaciones. Los tipos más conocidos son: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, fundación, cooperativa, asociación civil, etcétera.

La estructura jurídica irá en consonancia con el tipo de actividad y las leyes imperantes. Por ejemplo, si la actividad persigue fin de lucro, no será posible montar la organización como una fundación o una asociación civil porque esto va en contra de la ley; debido a que estas agrupaciones tienen prohibido perseguir el beneficio económico. Se deberá optar por una sociedad anónima, una sociedad de responsabilidad limitada, etcétera.

Recursos y capacidades organizativas

Son los recursos y capacidades con que cuenta la organización para emprender las estrategias corporativas. Incluye los recursos tangibles e intangibles. Esto ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades de la organización. Al definir los objetivos estratégicos se debe entender con qué recursos cuenta la empresa para alcanzarlos.

Al analizar la brecha entre lo que se tiene y lo que hace falta para llegar a destino, la organización puede lanzar iniciativas para obtener lo que necesita. Si esto no se puede conseguir, puede redefinir los objetivos para que sean alcanzables en el lapso propuesto.

Ejemplos de recursos y capacidad son: los recursos financieros, los humanos, el tiempo, los naturales, los activos fijos, la tecnología, el conocimiento, las patentes, la capacidad de innovación, los procesos, la capacidad para tejer alianzas, capacidad para mantener relaciones con comunidades, etcétera.

Cultura

La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional. Es un conjunto de supuestos, valores, creencias y acuerdos sociales, que son compartidos por los participantes de una organización. Este conjunto de expresiones y símbolos funcionan como un denominador común para la conducta de los participantes en los distintos niveles de la organización.

La cultura organizacional es una base de valores sobre la que reposa la organización: ella determina las expectativas mutuas, los tipos de conducta, otorga un significado determinado a eventos organizacionales, orienta a metas y acciones y guía las decisiones de los miembros de la organización y sus directores.

En otras palabras: la cultura determina los modos de la organización de sobrellevar sus problemas existenciales y sus formas de adaptarse a las condiciones dadas del entorno. Estas formas son el resultado de la experiencia grupal acumulada y aprendida a lo largo del tiempo por los participantes de la organización.

Conclusiones

La descripción realizada de las variables que componen el contexto externo e interno de la organización nos brinda una buena idea de lo significativo que es el análisis de estos como paso previo a cualquier acción que emprenda la organización, fundamentalmente si esta tiene una relevancia estratégica.

Al consolidar e interrelacionar estas variables, conformamos un modelo de análisis de contexto que debe ser a medida de cada organización y de cada situación de decisión. Si bien puede parecer complicado el armado del modelo, no lo es tanto. Quizás puede ser dificultoso armarlo la primera vez, pero luego se va haciendo el seguimiento de las variables y se va actualizando lo que implica un esfuerzo moderado, sobre todo por la utilidad que se obtiene.

Esta ejercitación hace que la Dirección esté entrenada en esta disciplina y vaya tomando decisiones para incrementar la simbiosis entre los componentes internos de la organización y los del entorno en donde opera. Estas decisiones siempre estarán alineadas con los objetivos estratégicos. Es como si la organización fuese un camaleón que adapta sus características internas al ambiente, como si el animal y el entorno fueran uno solo. Esto le permite sobrevivir a sus depredadores, ser más efectivo al procurarse de alimento; procrear; y cuidar a su cría para perdurar por otra generación.

Si la organización logra esta simbiosis, seguramente tendrá una vida prolongada y además aprovechará mejor las oportunidades y desafíos que se le presenten con el consiguiente impacto positivo en la creación de valor.

Y como resumen final, el análisis de contexto permite entre otras cosas:

- Alinear las capacidades internas con el contexto externo y con los objetivos estratégicos.
- Evitar sorpresas del entorno y acelerar la capacidad de reacción ante estímulos externos.
- Identificar si el entorno es propicio o adverso para la ejecución de las estrategias.
- Ayudar a seleccionar los supuestos y variables relevantes a la hora de pronosticar escenarios.
- Delimitar y dar forma a la identidad de la organización, o sea su ADN.
- Invitar a tomar riesgos ya que se los ha identificado, estudiado y entendido.
- Generar planes de desarrollo de recursos y capacidades internas.
- Entrenarse en la detección temprana de oportunidades de negocio.

FODA: Una visión de conjunto

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,) es un método para visualizar la evaluación de una organización, sus actividades, sus capacidades, recursos y su entorno.

La esencia del método es intentar descubrir que es lo que la organización hace bien, cómo puede mejorar sus áreas débiles, saber si está aprovechando las oportunidades del entorno, o si hay cambios en el mismo que pueden afectarle. Se trataría por tanto de identificar las principales amenazas y oportunidades que se presentan desde el exterior a la organización, así como de identificar las fortalezas y debilidades que la organización tiene en su interior.

La interrelación entre ellas dará origen a las opciones críticas estratégicas que se resumen en construir sobre fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y gestionar las amenazas. Las diferentes posiciones que la organización puede adoptar ante las opciones estratégicas son las siguientes:

- Desarrollar fortalezas para aprovechar oportunidades
- Defenderse a través de sus fortalezas de las amenazas del entorno
- Analizar como las debilidades pueden impedir que se consigan oportunidades para neutralizarlas.
- Analizar la combinación negativa de nuestras debilidades ante las amenazas del entorno.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades	Utilizar fortalezas para defenderse de amenazas
Debilidades	Aprovechar una oportunidad mejorando una debilidad	Minimizar el impacto de una amenaza ante una debilidad

En este momento se suele realizar una valoración y jerarquización de esas opciones por parte de los directivos, sobre cuáles de ellas tienen o tendrán más importancia e impacto sobre el cumplimiento de las aspiraciones estratégicas. De esta manera el análisis FODA nos ayuda a seleccionar las opciones estratégicas que formarán la base de la estrategia organizativa.

El Análisis FODA

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, Michael Schumacher era una fortaleza (interna), y que si Mika Hakkinen se quedara sin empleo en su escudería (McLaren), sería una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de la empresa... y sin embargo son Fortalezas.

La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: “lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo)”.

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los

negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), el Eje (Alemania e Italia) estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais (al norte de Francia), porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía (más al sur de Calais) y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía “dónde estaba todo” y “cómo se hacen las cosas”.

El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. ¿Ya analizó su pyme? ¿Qué es esta herramienta ya clásica de la administración de empresas? Simple: un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas** (en inglés **SWOT**: **Strenghts**, **Weaknesses**, **Oportunities**, **Threats**). De estas cuatro variables, las **debilidades y fortalezas** son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Son aquellas situaciones externas,

positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa, según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, insuficiente marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado.

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

Las siguientes preguntas le servirán de disparadores para hacer un balance de la situación de su empresa tanto a nivel interno como con relación al contexto:

Fortalezas:

- ¿Qué cosas son las que su empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

- ¿Su empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?
¿Por qué?
- ¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Debilidades:

- ¿Qué cosas son las que su empresa no hace bien, incluso peor que otros?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

- ¿El mercado en el que opera su empresa está en crecimiento?
- ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que su empresa puede aprovechar?

Amenazas:

- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que su empresa?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta su negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de sus productos o servicios?

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Como muchas herramientas de análisis empresarial, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones. (ver ejemplo en "Análisis FODA en la práctica")

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desgazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Decimos **casi** porque esa persona debe tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando,

- ¿Es relevante?
- ¿Está fuera o dentro de la empresa?
- ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la “Nueva Economía”... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (Interior/Exterior, Positivo/Negativo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de “positivas” y “exterior” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “positivas” e “interior” de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Sus Pasos

En esta ocasión exponemos cinco sencillos pasos para desarrollar un análisis FODA. Para que un análisis FODA tenga sentido y una vez entendiendo para qué me sirve y porqué es importante hacerlo, debemos de considerar por qué y para qué lo deseamos utilizar y posteriormente acompañarlo con una serie de estrategias que nos ayuden a aplicar de forma concreta acciones para el logro de nuestro objetivo planteado.

Como ya lo dijimos, si el objetivo es claro, el análisis FODA puede ser usado para ayudar en el logro de ese objetivo. En este caso, podemos entender cada grupo de factores de la siguiente manera:

- Fortalezas: Atributos de la organización que son útiles para lograr el objetivo.
- Debilidades: Atributos de la organización que son perjudiciales para la consecución del objetivo.
- Oportunidades: Condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.
- Amenazas: Condiciones externas que son perjudiciales para la consecución del objetivo.

A continuación expongo el procedimiento para que desarrolle su análisis FODA y lo conecte con estrategias y acciones concretas:

Paso 1) Definir el objetivo que deseamos lograr

Es muy importante definir el objetivo de lo que nos interesa desarrollar, como por ejemplo, la valoración de que tan exitoso puede llegar a ser un nuevo producto en el mercado. Si un objetivo claro ha sido identificado, el análisis FODA puede ser

usado para ayudar en la búsqueda de ese objetivo incorporándose en un modelo de planeación estratégica.

Un análisis FODA no debe ser iniciado con la definición de un estado final deseado, ya que se corre el riesgo de manipular el ejercicio hacia lo que deseamos obtener, en lugar de que el mismo análisis nos muestre que estado(s) final(es) podríamos tener.

Paso 2) Desarrollo del Análisis FODA

a) Recopilación de información de fortalezas y debilidades

- I. Haz una lista de todas las fortalezas que existen actualmente (no en el futuro).
- II. Posteriormente genera otra lista con todas las debilidades que existan actualmente (no en el futuro).

Esta información puede ser generada por ti o por un grupo de personas que puedan aportar conocimientos complementarios en este ejercicio.

Nota: En los siguientes blogs compartiré algunas ideas de cómo identificar fortalezas y debilidades y algunos ejemplos concretos.

b) Recopilación de información de oportunidades y amenazas

- I. Haz una lista todas las oportunidades reales que existen actualmente y en el futuro.
- II. Posteriormente genera otra lista con todas las amenazas que existan actualmente y en el futuro.

Como en el caso de las fortalezas y debilidades, esta información puede ser generada por ti o por un grupo de personas que puedan aportar conocimientos complementarios en este ejercicio.

c) Revise y afine las 4 listas desarrolladas

Es importante asegurarse de que cada una de las listas contenga elementos reales y que estén claros y bien definidos. Evita ser subjetivo y asegúrate de que cualquier persona puede entender cada elemento con tan solo leerlo.

Es importante que una vez que las 4 listas estén terminadas, de ser posible puedan ser validadas por todo el equipo que participó en su elaboración para compartir ideas y realizar los ajustes finales.

Paso 3) Evalúe las estrategias a seguir

Es indispensable definir las estrategias que seguirá para aprovechar todos los elementos que identificó en su análisis FODA. Para esto se puede construir una matriz en que se relacionen los 4 grupos de factores generados:

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

- F–O: Estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan. No podemos aprovecharlas si no tenemos desarrolladas las fortalezas que necesitamos. Si hay oportunidades muy importantes y no tenemos fortalezas para sacar provecho de éstas, considera su desarrollo o la incorporación de aliados o entidades externas que si las tengan.
- D–O: Estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos. Es conjunto con las estrategias MAX-MAX, nos llevan a sacar el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.
- F–A: Estas estrategias se desarrollan para identificar las vías que necesitamos para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno. Las fortalezas bien canalizadas, nos protegen y nos hace menos vulnerables a estos factores para mejorar nuestras posibilidades de éxito en el entorno.

- d) D–A: Estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

Es fundamental que priorice las estrategias de cada cuadrante de la más a la menos importante, para que al momento de llevarlas a cabo, utilice sus recursos (tiempo, dinero, capacidades) en el mismo orden de importancia.

Paso 4) Diseñe un plan de trabajo para el desarrollo de sus estrategias

Ninguna estrategia funciona si no generamos una serie de acciones para llevarla a cabo. El desarrollo sistemático de un plan de trabajo para definir actividades, responsables y tiempos de desarrollo es fundamental para implementar los 4 grupos de estrategias identificadas.

Paso 5) Ejecute y de seguimiento periódico a su plan de trabajo

La estrategia de despliegue del plan de trabajo y su ejecución sistemática en que se incluyan actividades de revisión a las actividades implementadas es fundamental para asegurar los resultados.

La FODA sistémica

Objetivos:

- Diagnóstico dinámico e integral de la situación empresarial considerando factores internos y externos
- Tener puntos de referencia para una estrategia de consultoría y su evaluación

1r. Paso: Definición del objetivo de la empresa

Definir el objetivo, la misión, la visión o el cambio previsto de la empresa, por ejemplo “aumento de las ventas” o “más estabilidad de los puestos de trabajo”.

2o. Paso: FODA

Este esquema es bastante conocido. Consiste en 4 áreas que representan Fortalezas (internas), Oportunidades (externas), Debilidades (internas), Amenazas (externas).

En un proceso de reflexión y discusión se identifican los factores importantes en estas áreas con respecto al objetivo. de la empresa. Las 4 áreas representan

también recomendaciones generales para la estrategia de consultoría: Usar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y luchar contra las amenazas.

Ejemplo:

Objetivo: Más participación en el mercado

Fortalezas

- Personal motivado
- Máquinas nuevas
- Ubicación favorable
- Bajos costos de alquiler

Oportunidades

- Precios para productos importados han subido
- Mala calidad de los productos de la competencia
- Buen contacto con comerciantes

Debilidades

- Diseño antiquado
- Mala capacitación profesional del personal
- Mala contabilidad

Amenazas

- Competencia agresiva
- Consumidores pocos conscientes de calidad

3r. Paso: Reducción y Selección

Reducir el número de los factores hasta 8-10 seleccionando los factores más importantes.

4o. Paso: Neutralizar

Como precondition para un diagnóstico sistémico de la empresa hay que "neutralizar" primero los factores seleccionados eliminando todas valorizaciones positivas o negativas. Ejemplos:

- "Ubicación favorable" à "Ubicación"

- "Competencia agresiva" à "Comportamiento de la competencia"
- "Personal motivado" à "Motivación del Personal"

5o. Paso: Matriz de Influencias

Con esta Matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás. El primer panorama estático del sistema obtuvimos de la FODA ahora con la Matriz se hace dinámico, la foto se convierte en una película. Los factores de influencia ya "neutralizados" se registrarán en la Matriz. Cada factor corresponde a una letra (pueden utilizarse también números). La secuencia no es importante.

El moderador y los demás integrantes del grupo de trabajo se plantean siempre las mismas preguntas: ¿Existe una influencia directa del factor A en el factor B?

- Si la respuesta es "No", registre un "0" en el campo correspondiente.
- Si es "Sí", pase a la pregunta siguiente:

¿Es esta influencia más bien intensa, media o débil?

Registre 3, 2 o 1 en el campo correspondiente, respectivamente. En este caso la influencia de un factor en sí mismo no se investigará.

Para el análisis de la influencia partimos siempre del estado actual, no de una situación futura, deseada o imaginaria.

La pregunta de la influencia 'directa' es una cuestión que queda a criterio de cada uno, lo que en muchas situaciones no genera diferencias de opinión y en otras situaciones sí. Esto conduce a un proceso de debate en búsqueda de una valoración más acertada al modelo de sistema.

La moderación debe procurar que todos concuerden a través del debate a una valoración clara e inequívoca.

Después de completar los campos correspondientes de la Matriz de Influencia, añadiremos los números en la línea vertical y horizontal y obtendremos para cada factor lo siguiente:

- La Suma activa (SA): Indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación a los otros.
- La Suma pasiva (SP): Indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor.

La última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva. Para el paso siguiente nos ayudará el dibujar la estructura de efectos.

MATRIZ DE INFLUENCIA							
Influencia en: de:	A	B	C	D	E	F	Σ SA
A Motivación/personal	X	2	1	1	0	1	5
B Condición maquinaria	3	X	2	0	0	0	5
C Diseño/producto	2	0	X	0	0	1	3
D Contabilidad	1	2	1	X	0	0	4
E Precios productos Importados	1	0	2	0	X	2	5
F Comportamiento competencia	1	0	2	0	1	X	4
Σ SP	8	4	8	1	1	4	X
SA X SP	40	20	24	4	5	16	

6o. Paso: Estructura de efectos

La Matriz de Influencia contiene ya informaciones significativas. Ahora si colocamos en forma visualizada esos datos nos resultará aún más visible la dinámica y la estructura del sistema. Generalmente, cuanto más compleja sea una relación, más necesario será visualizara para que la comprendamos y podamos intercambiar ideas al respecto.

La Estructura de Efectos es una forma de representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales.

Seleccione el factor que muestre el mayor valor de SA y SP. Él reúne realmente el mayor número de corrientes de efectos entrantes y salientes, por lo que por motivos técnicos debería hallarse en el centro del dibujo.

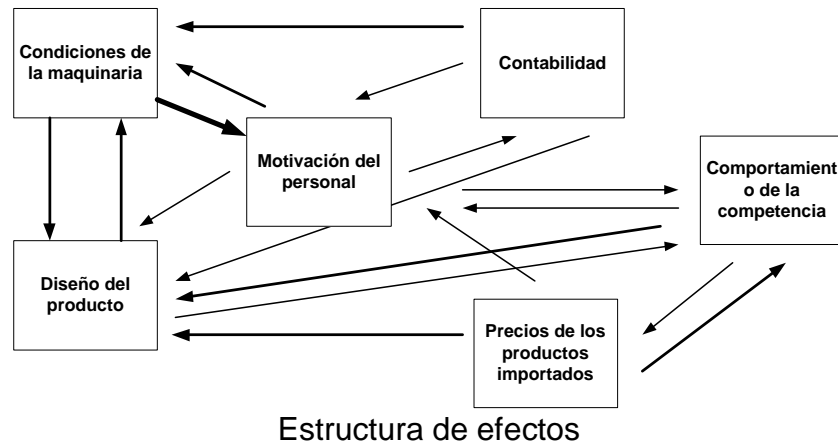
En primer lugar registre a continuación - partiendo de este factor - todas las corrientes de efectos con intensidad "3" (utilizando flechas gruesas o un color determinado) en el dibujo. Con ello se llena. En ocasiones el dibujo. De todos modos deben registrarse todavía los efectos medios y débiles con flechas de un grosor proporcionado (o en otros colores). Por esto es aconsejable utilizar todo el espacio disponible para mantener la legibilidad de la red a construir.

El objetivo del ejercicio es mantener la visión general con toda su complejidad.

Con la ayuda de la estructura de efectos y señalando podemos aclarar cómo funciona el sistema: partiendo de un factor determinado seguimos la difusión de su efecto en el sistema. Para ello son útiles las reflexiones ¿Qué pasaría si nos dedicamos a tal factor? Con las que vamos desarrollando un escenario y así

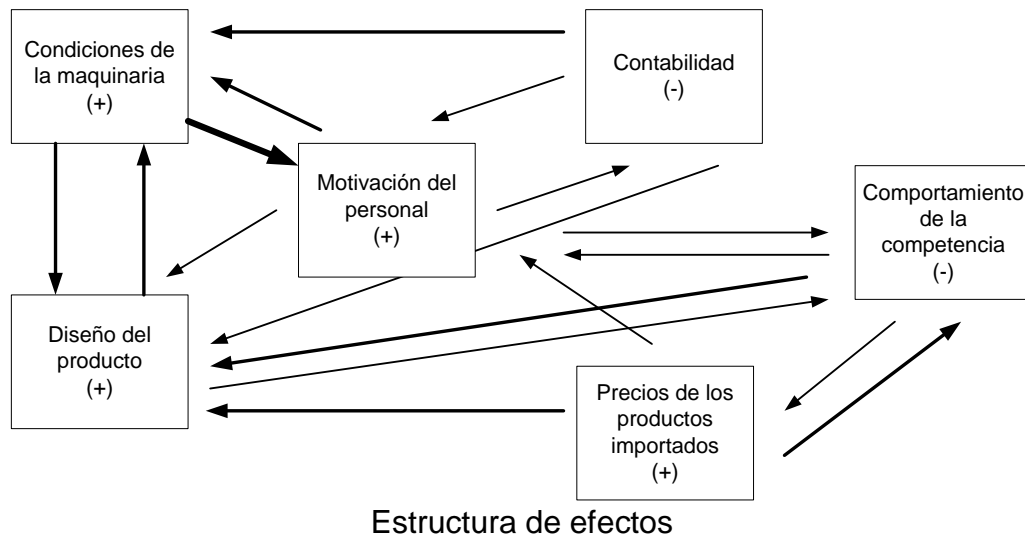
podemos mantener una exposición de una estrategia compleja ante un público asombrado.

Atención: En el dibujo se deben registrar todos los factores del sistema, incluidos los que no muestran ni reciben ninguna flecha. Ello también constituye una información.



Ahora haremos las primeras interpretaciones, expresándolo verbalmente: "Las condiciones de nuestras maquinas influyen sobre el diseño de nuestros productos y motivan o desmotivan nuestro personal"

Si (re-) introducimos la "calidad" actual de estos factores según el análisis FODA podríamos describir y explicar el estado actual de la empresa:



"Los precios altos de los productos importados nos permitan elaborar también un diseño más fino (a precios competitivos) que nos ha obligado comprar nuevas

máquinas. Estos dos componentes influyen positivamente sobre la motivación del personal. Comprariamos más máquinas modernas pero por la mala contabilidad no sabemos si podemos cubrir los costos operativos."

¡Evite el pensamiento mecánico! Tenga en cuenta que las flechas de los efectos pueden suponer un refuerzo positivo (cuanto más A, más B), refuerzo negativo (cuanto más A, menos B) o relaciones más complejas (por ejemplo, un efecto exponencial, valores límites con un "vuelco" del efecto, etc.).

7o. Paso: Esquema axial

Mientras que la estructura de efectos nos muestra cómo se desarrollan las influencias en el sistema y dónde se crean efectos directos e indirectos, el Esquema Axial nos proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de "sensibilidad" (Influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema.

La Suma Activa y la Suma Pasiva de cada factor de la Matriz de Influencia nos permiten crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un lugar a cada factor. Se utiliza el eje X para la Suma Activa y el eje Y para la Suma Pasiva.

Ambos ejes tienen la misma medida determinando así sus cuadrantes respectivos. Según las Sumas Activa y Pasiva, posteriormente, se asignarán los números correspondientes a ambos ejes. En este esquema determinaremos la intensidad relativa de cada factor, por lo tanto, dispondremos la escala del modo siguiente:

La Suma Activa máxima de la Matriz de Influencia se registra en el lugar más externo del eje X. A partir de aquí, todas las demás graduaciones de la escala reciben asignados los valores numéricos correspondientes.

De forma análoga se procede con el eje y con la Suma Pasiva.

Seguidamente, registramos cada factor en el sistema de coordenadas. Señalizamos los factores con A, B, C ó - mejor aún - con su Término Clave correspondiente.

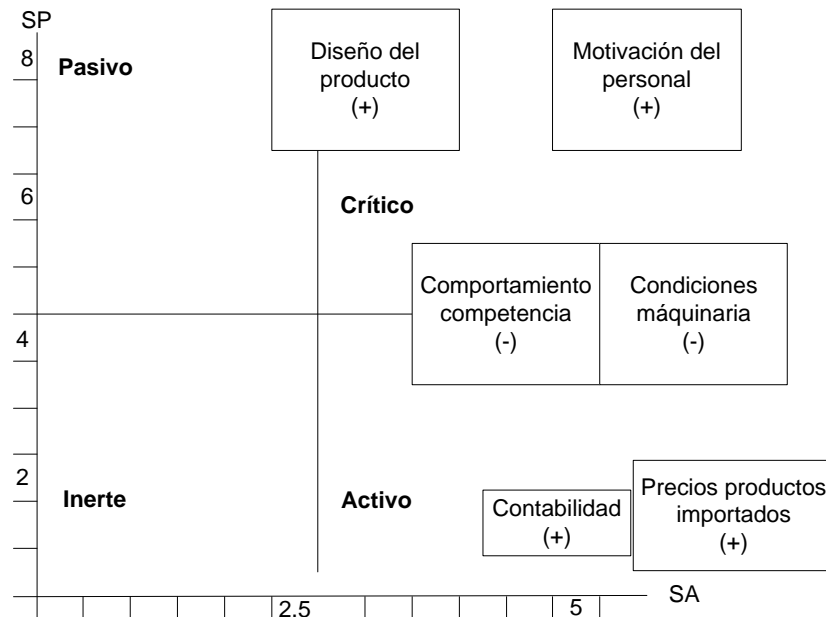
La cruz formada por los ejes crea una división en 4 cuadrantes que nos ayudan a dividir el conjunto de factores de forma aproximada, y en la cual éstos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás.

Los cuadrantes son:

- Activo (influencia intensa, baja Influenciabilidad)

- Pasivo (baja influencia, alta Influenciabilidad)
- Crítico (influencia intensa, alta Influenciabilidad)
- Inerte (baja influencia, baja Influenciabilidad)

El resultado (según nuestro ejemplo) sería similar al siguiente:



Podemos ver que no se trata de un dibujo técnico en papel milimetrado. Se trata de una valoración aproximada que se le asigna a los factores. Los cuadrantes nos ayudan a dividir los factores en grupos según su intensidad relativa y su Influenciabilidad.

8o. Paso: Interpretación de los Cuadrantes

Los cuadrantes del esquema axial nos dan una orientación valiosa sobre las áreas donde el consultor (y su cliente) deberían invertir sus energías y recursos para lograr un efecto óptimo.

El cuadrante activo (abajo a la derecha):

¿Serán estos factores los apropiados para intervenciones y modificaciones? Al modificar estos factores, por ejemplo, en un proceso de consultoría empresarial se pueden alcanzar fuertes cambios en el sistema. Estos factores no son muy "sensibles". Frente a los otros factores del sistema, por eso el sistema solo tiene posibilidades limitadas para integrar estos factores. Un consultor externo muchas veces tiene mucho más acceso a estos factores por su posición fuerte y su experiencia profesional.

El cuadrante crítico (arriba a la derecha):

Las modificaciones pueden lograr una alta repercusión de efectos. Pero por retroacoplamiento también pueden darse efectos no deseados sobre la cantidad de factores del propio cuadrante y sobre otros factores. Se debe prestar especial atención antes de iniciar acciones de intervención en el sistema. En todos casos hay que monitorear estos factores con mucha cuidado.

El cuadrante pasivo (arriba a la izquierda):

Aquí debe controlarse el comportamiento de los diferentes flujos. Intervenciones en factores de este cuadrante tardan mucho antes de repercutir sobre el sistema en general.

El cuadrante inerte abajo a la izquierda:

Factores poco influenciados, ejercen también poca influencia, simplemente son "simpáticos". Pero atención: es casi probable que ocurran efectos acumulados a largo plazo.

¿Es plausible el resultado hasta ahora interpretado? Si no lo es, verifique los pasos de trabajo precedentes y/o la Matriz de Influencia, la que nos permitirá volver a verificar cómo surgieron las Sumas Activas y Pasivas.

9o. Paso: Estrategia de consultoría

En nuestro ejemplo sencillo parece muy claro que la consultoría debería concentrarse en el área de la contabilidad que está en malas condiciones y que tiene mucha "influencia sobre el sistema (efectos directos: condiciones de la maquinaria, motivación del personal, diseño del producto).

Hay que monitorear regularmente la motivación del personal y el diseño de los productos

Hay que mantener las máquinas en buenas condiciones (sistema de mantenimiento y reparación)

Es recomendable desarrollar una estrategia de largo plazo para hacer la empresa más independiente de los precios de importación y de la agresividad de la competencia (buscar nicho de mercado, convertirse también en una empresa agresiva, etc.)

10o. Paso: Evaluación

El diagnóstico no solamente entrega una ayuda de decisión sobre el enfoque de la consultoría sino también una estructura para la evaluación de sus efectos.

En nuestro caso (construido) esperamos que una contabilidad mejorada " tenga efectos positivos y medibles sobre las condiciones de la maquinaria (influencia mediana), la motivación del personal y el diseño de los productos (efectos débiles); En la práctica sería recomendable concentrarse en los efectos medianos.

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Normalmente una empresa que quiere evaluar sus resultados se centra en la medición de beneficios, cuando en realidad eso abarca sólo un aspecto de la medición.

La forma correcta de valorar resultados es mediante un diagnóstico organizacional como un sistema que ayude a mejorar el rendimiento de la empresa, porque coordina la medición con la estrategia, y con la creación de valor. Los empleados participan de la medición, de esta manera toman conciencia de los objetivos y, finalmente, crean valor para la compañía. No obstante, las empresas todavía hoy se resisten a aplicar este programa porque les cuesta abandonar los sistemas tradicionales.

La palabra Diagnóstico, es de origen griego y significa "el acto o arte de conocer". Se usa frecuentemente en el campo de la Medicina y se refiere a la actividad que determina la naturaleza de una enfermedad. En la actualidad, la palabra *Diagnóstico* se utiliza en numerosos ámbitos. Por ejemplo, en mecánica, cuando un automóvil tiene algún desperfecto, el especialista propone un chequeo o diagnóstico.

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

La observación de los síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudarán al médico a ofrecer soluciones para lograr la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico. En el terreno de la gestión empresarial, se puede establecer una equivalencia, especialmente en el caso de que una organización se encuentre en dificultades.

Las bases del **Diagnóstico Organizacional** es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir adonde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Hemos visto que el diagnóstico organizacional consiste en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global. En el ámbito interno, intentamos conocer la cultura corporativa presente en la organización. La cultura corporativa representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional. Una cultura corporativa por lo general, considera los siguientes elementos de estudio:

- **Los fundadores:** Las primeras intenciones o valores promulgados por los sujetos que inician el proyecto de creación de una organización, inciden significativamente en la formación de valores, ritos y creencias que marcarán el destino de la misma.
- **El estilo de dirección:** Representa la manera como los niveles directivos altos, llevan a la práctica sus decisiones, procesos de comunicación y el estilo de liderazgo.
- **Los valores:** La comunicación y transmisión de los valores organizacionales son de vital importancia para el mantenimiento de una cultura corporativa, ya que orienta a la consolidación de una identidad propia capaz de guiar las acciones directivas dentro de un mundo axiológico claro y definido.
- **El grado de autonomía:** Refiere en qué medida el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida, ayudan a

determinar un tipo de participación e interés por parte de los demás miembros de la organización en mejorar o potenciar los procesos de trabajo claves para el éxito de la misma.

- **La estructura organizacional:** De acuerdo al diseño organizacional con que se cuente, la cultura se manifestará a partir del grado de centralismo, normatización, interacción, comunicación y sinergia, en la realidad cultural diaria de los miembros de la organización.
- **Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones:** La manera como se evalúe, se reconozca y se sancione, detectará una determinada cultura. La motivación determina un cierto grado de comportamiento humano y compromiso que puedan caracterizar a cada institución.
- **El análisis interno:** factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso.

Marco conceptual aplicado en el diagnóstico

Hemos visto tres modelos diferentes. Una característica compartida por todos ellos es que otorgan gran importancia a los factores ambientales en la definición de los rasgos organizacionales.

Sin embargo, un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. A continuación se presenta una lista de conceptos que se pueden escoger para confeccionar un modelo de diagnóstico:

- **Organización ambiente:** Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional, en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones motivación, etc.
- **Estructura:** Bajo este encabezado se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.
- **Comunicaciones:** Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta.
- **Poder, autoridad y liderazgo:** El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir organizacional. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos.

- **Conflicto:** Es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.
- **Descripción, evaluación de cargos y desempeños:** Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir el trabajo, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.
- **Motivación:** Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también de sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.
- **Clima laboral:** Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.
- **Sindicatos:** Son una expresión organizada de los miembros de la empresa, que adoptan esta configuración como una forma de canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.
- **Toma de decisiones:** Es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen 3 factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes, tanto para determinar la problemática, como para dar soluciones:

- 1) La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- 2) La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
- 3) El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

Necesidad de realizar un Diagnóstico

Se puede definir de forma esquemática dos situaciones en una empresa:

- Que se encuentre en dificultades.
- Que goce de buena salud.

En el primer caso, se recurre al Diagnóstico por necesidad para identificar la causa del problema y plantear las medidas que eliminen dicha causa. En el segundo caso, la solicitud de Diagnóstico puede deberse a una voluntad de la Dirección de optimizar el rendimiento de la empresa.

Por tanto, el Diagnóstico es una herramienta de la Dirección, que permitirá ayudar a comprender el pasado y el presente, y actuar en el presente y futuro.

El concepto de Diagnóstico se enmarca dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Peter Drucker, célebre consultor norteamericano y autor de éxito de temas sobre gestión empresarial, señala que un directivo eficaz dedica, cuando menos el 50% de su tiempo a tareas de este tipo.

Ventajas y desventajas del diagnostico

Ventajas

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

Desventajas

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado

Beneficios del diagnóstico

Evidentemente al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

Proceso metodológico para el desarrollo del diagnóstico

Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- a) Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- b) El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- c) El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- d) También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- e) El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

- 1) Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 - c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
- 2) Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - a) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - b) El almacenamiento apropiado de los datos.
 - c) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
- 3) Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Clasificación del diagnóstico

Cómo se mencionó anteriormente cada organización tiene requerimientos distintos de diagnóstico debido a que cada problema depende de diferentes variables que varían de acuerdo al tipo, tamaño y funciones de cada organización, por esta razón se han diferenciado tres tipos o módulos de diagnóstico que serán aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, estos son:

- 1) Módulo de Diagnóstico General,
- 2) Módulo de Diagnóstico Específico (también denominado Diagnóstico Operativo) y
- 3) Módulo de Diagnóstico Estratégico.

◇ Módulo de Diagnóstico General

Se determina en forma macro los puntos débiles del aparato financiero de la organización y de los procesos operativos que requieren una inmediata atención.

El primer aspecto que se debe tomar en cuenta para aplicar este tipo de diagnóstico es informar y capacitar a los directivos y ejecutivos de la empresa respecto al plan de diagnóstico, luego se estructura un grupo de trabajo en el que participan empleados claves de las áreas de la empresa dirigidos o coordinados por asesoría externa.

Al haber conformado los grupos de trabajo se evalúa la información financiera de la empresa y de cada área operativa de la misma para determinar el método de análisis a aplicar y emitir un diagnóstico o evaluación por cada grupo de trabajo.

La información aportada por los grupos de trabajo será analizado por el elemento auditor e indicará las medidas a tomar para solventar los problemas que se evidencien luego del diagnóstico preliminar, generalmente se crea un cronograma de trabajo en el que se especifican las labores y actividades a realizar por cada grupo de trabajo así como los objetivos que estas persiguen.

De manera general se puede definir con un simple esquema los pasos que se deben seguir para aplicar el Diagnóstico General a una organización:

- Obtención de datos.
- Depuración de datos.
- Jerarquización de problemas.
- Priorización de problemas jerarquizados.
- Peso total del problema.
- Determinación de áreas críticas.
- Secuencia para reingeniería.

◇ **Módulo de Diagnóstico Específico (Diagnóstico Operativo)**

Es la implementación de tableros de indicadores de productividad en las áreas de la administración empresarial de:

- Control de Gestión.
- Gerencia de Producción.
- Administración de Operaciones, etc.

Basándose en la comparación de indicadores se puede evidenciar la situación productiva de la empresa y determinar de forma rápida y efectiva una planeación adecuada para alcanzar los estándares de producción que beneficien a la organización, los pasos a seguir para realizar el diagnóstico operativo son:

- Los directivos de la empresa seleccionan los procesos prioritarios para el diagnóstico.
- Se difunde y capacita al personal con respecto a los objetivos y pasos del diagnóstico operativo.
- Se estructura un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico.
 - Estos grupos de trabajo deben estar conformados por los responsables de la operación de los procesos que están siendo analizados.

- Se ejecuta el método de diagnóstico utilizando las herramientas necesarias de acuerdo con la información con la que cuenta la empresa.
- Se seleccionan y se aplican los indicadores necesarios para elaborar el diagnóstico específico, así como para medir los resultados y compararlos con lo buscado.
- Se elabora y presentan en forma permanente ante los directivos el reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa para tomar decisiones, controlar sus avances y cumplir con los cronogramas establecidos.
- Se evalúan los avances de los cambios de acuerdo con los estándares establecidos para retroalimentar el diagnóstico.

◇ **Módulo de Diagnóstico Estratégico**

En momentos de crisis se debe trabajar más y los temas son más urgentes. Esto puede hacer perder la perspectiva sobre el estado del conjunto de la empresa. El actuar exclusivamente sobre los problemas del día, provoca trabajar sin visión de futuro. Se dejan de hacer planes y aparece el desaliento. En los momentos difíciles es cuando es más necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles. El diagnóstico operativo se encarga de realizar este análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas sobre las que debería reforzar para obtener una ventaja sobre los competidores.

Características

- El trabajo se realiza en un plazo máximo de 20/25 días corridos.
- El método incluye entrevistas personales, cuestionarios y análisis de documentación formal de la organización.
- El objetivo es determinar en qué áreas o sectores se deben concentrar sus recursos para mejorar su eficiencia y competitividad.
- Definiendo el estado actual y los objetivos en el corto y mediano plazo, lo ayudaremos a fijar las estrategias a seguir.

Ventajas clave

- Evaluación completa de la gestión actual.
- Oportunidades para aprovechar.
- Debilidades a superar.
- Objetivos posibles en el corto y mediano plazo.
- Posibles estrategias.

Modelos de Diagnóstico

Cuando una situación se transforma en objeto de estudio, debe cumplir con una serie de estrategias para llegar a realizar un buen diagnóstico de ello, sin embargo, todo diagnóstico tiene su plan para llegar a resolver los problemas y que éstos lleguen a complementar las situaciones favorables.

Podemos decir, que si hablamos de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma. Para que se realice con éxito un buen diagnóstico, debe cumplir con ciertas condiciones para que se lleve a cabo con satisfacción.

Lo principal es que el cliente en este caso (el dueño o gerente de la empresa), asuma con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de él, de las informaciones que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa. Cabe destacar, que estos estudios son confidenciales y que no acarrearán en lo absoluto ningún problema. Hoy en día, los métodos de planificación son tan variados que permiten al gerente desarrollarse plenamente.

Nunca es tarde para aplicar algún tipo de diagnóstico, ya que todos siempre van a lograr un objetivo positivo. Su importancia radica en que el gerente asuma con responsabilidad que este estudio lleva un gran encauce comunicacional logrando la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y trabajo grupal descubriendo valores y principios básicos de una organización.

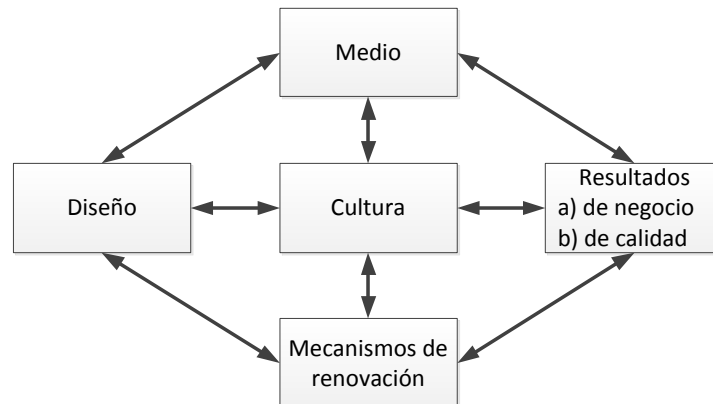
Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

➡ Modelo de Tecnologías de Trabajo

Relaciona las formas de administración (estilos de liderazgo) desde la centralización a la descentralización con los niveles de trabajo requerido, influidos por la acción del medio y obteniendo como respuesta del comportamiento humano, diferentes niveles de compromiso ante las situaciones dadas.

➡ Modelo de Diagnóstico Tipo Sensing de Leonard Schiesinger

Este autor divide a la organización en cinco subsistemas, el subsistema central de la organización es la cultura, teniendo en cuenta que este conjunto de creencias y valores son comúnmente aceptados por todos los miembros de la organización y está estrechamente relacionada con el diseño de la misma; puede verse modificada por la acción del medio e influir en los cambios y resultados de los otros subsistemas; lo que involucra otro subsistema al que denomina mecanismos de renovación.



Modelo de Diagnóstico Tipo Sensing de Leonard Schiesinger

➡ Modelo de Análisis del Campo de Fuerzas

El modelo de análisis del campo de fuerzas es una herramienta que se utiliza para ayudar a facilitar el cambio concibe el mismo como fuerzas diferentes que compiten entre sí; existen dos fuerzas con las que trabajaremos: las fuerzas impulsoras (driving forces), las cuales facilitan el cambio y las fuerzas restringentes (restraining forces), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación y análisis de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial. Al utilizar el análisis de campo de fuerzas se podrá identificar el curso de acción más adecuado para ser implementado ya que contará con el mayor número de fuerzas impulsoras y el menor número de opositoras. Se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo. Este modelo de fuerzas nos ayuda a determinar hasta qué punto el cambio puede ser difícil y también nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta. Implica los siguientes pasos:

- Definir el cambio deseado.
- Hacer lluvia de ideas de las fuerzas impulsoras.
- Hacer lluvia de ideas de las fuerzas restringentes
- Clasificar en orden de prioridad las fuerzas impulsoras
- Clasificar en orden de prioridad las fuerzas restringentes

- Enumerar las acciones a tomar

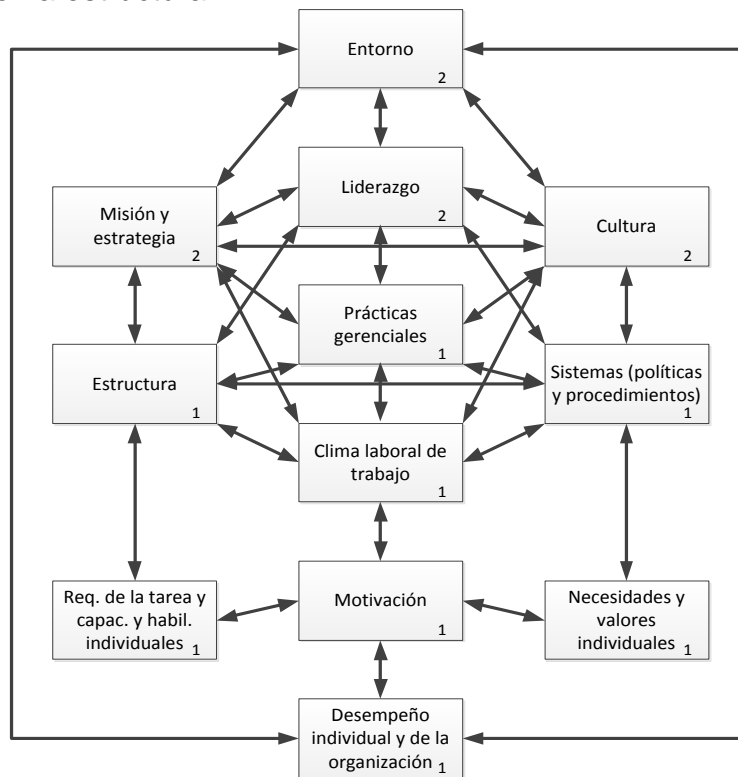
➡ Modelo de Burke- Litwin del Desarrollo Organizacional y El Cambio

Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer y de segundo orden llamado cambio transaccional y cambio transformacional. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura organizacional y entre el cambio transaccional y el transformacional (ver siguiente gráfico).

➡ Modelo De Diagnóstico de French y Bell

Según French y Bell (1996), el diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de él, debe surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema; esto a partir del análisis del entorno y los siguientes subsistemas:

- Subsistema tecnológico
- Subsistema social – humano
- Subsistema normativo
- Subsistema estructural



Modelo de Burke- Litwin

➔ **Modelo de Contingencias. (Lawrence y Lorsch)**

Este marco conceptual otorga gran importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí mismas en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno.

Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.

➔ **Mintzberg y la “Estructura en Cinco”**

Otra forma de aproximación al estudio de los temas del diseño de organizaciones es la que ofrece Mintzberg (1971:18-34). Este autor propone que cualquier estructura organizacional resulta de la combinación de cinco componentes básicos. Los cambios entre distintas estructuras son la resultante de la historia, el tamaño, la tecnología, el entorno y la distribución del poder. Dependiendo, por consiguiente, de estas variables, se producirán diseños adecuados a las configuraciones que las variables adopten.

Los componentes básicos son:

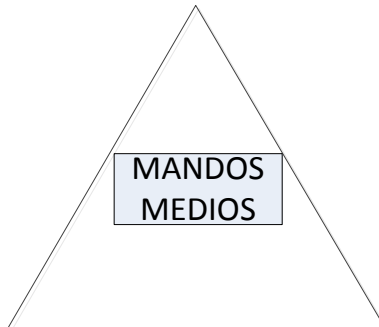
- a) **Cúspide estratégica:** Está formada por una o varias personas, que habitualmente son las que han tenido la idea. Conforman la administración superior de la organización y -cuando la organización está naciendo- contrata a las personas que han de llevar a cabo las tareas básicas de la organización. La cúspide estratégica se encarga también de definir la visión, la misión y el diseño de la organización.

CÚSPIDE ESTRATÉGICA

- b) **Grupo operacional:** Está formado por las personas que realizan las actividades de ejecución de las tareas que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.

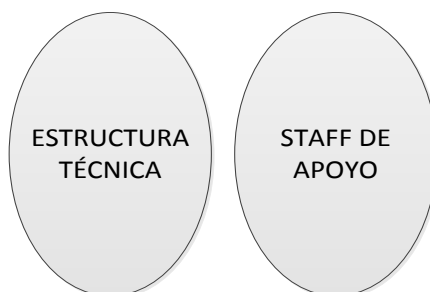
GRUPO OPERACIONAL

- c) **Mando medio:** Si la organización aumenta su tamaño, es posible que se requiera de mandos intermedios entre la cúspide estratégica y el grupo operacional.



Estos mandos medios (Gerencias, Subgerencias, Jefaturas, etc.) se encargarán de permitir la amplificación de las órdenes emanadas de la cúspide estratégica, su difusión, su especificación y su control.

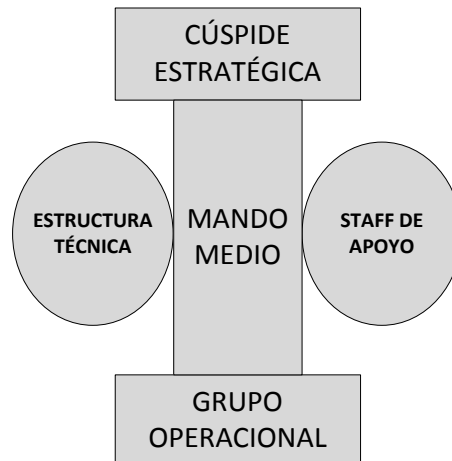
- d) **Componentes de apoyo y asesor:** En las organizaciones puede ser necesario contar con el apoyo de dos tipos de componentes asesores:
- d.1. **Estructura técnica:** se refiere a las actividades dedicadas al diseño de estructuras, al proceso de planificación y al control de gestión.
 - d.2. **Staff de apoyo:** en este componente se agrupan las actividades relacionadas con los servicios indirectos requeridos para que el personal de la organización pueda realizar sus labores sin interrupciones y con sus necesidades adecuadamente atendidas. Comprende una gama amplia y variada, desde casino hasta asesoría legal.



Los cinco componentes modulares descritos se relacionan de variadas formas, según cuáles sean sus importancias relativas en las configuraciones organizacionales que correspondan a las situaciones ambientales, a la antigüedad de la organización, al tamaño de ésta, a la tecnología que emplea, al modo de

control que se ejerce sobre ella, etc. Es importante tener en claro que los cinco componentes constituyen abstracciones.

Agrupados, estos componentes dan origen a una configuración básica como la siguiente:



Esta configuración básica sirve como el modelo a partir del cual se perfilan formas de organización más concretas. Mintzberg describe cinco tipos de organización: Estructura simple, Burocracia mecánica, Burocracia profesional, Estructura divisional y Adhocracia.

- **Estructura simple:** Esta organización se basa en una cúspide estratégica que coordina a un grupo operacional. Los mandos medios son escasos o inexistentes. Tampoco cuenta con estructura técnica o staff de apoyo. Esta estructura caracteriza a empresas pequeñas. Debido a su escasa complejidad, se puede relacionar adecuadamente con entornos poco complejos. No ha experimentado un proceso elaborado de diferenciación (en el que se pasa de la multipotencialidad a la especialización funcional). Por esta razón, en esta configuración estructural los gerentes pueden reemplazarse mutuamente. Muchas veces los gerentes son, también, los propietarios y, en caso de ser necesario, los operarios.
- **Burocracia mecánica:** Este diseño es el característico de las burocracias fiscales o privadas que abundan en el mundo. En esta estructura, los mandos medios son numerosos, importantes y característicos. Cuenta con un gran staff de apoyo que, según Mintzberg, surge como una forma de asegurar la estabilidad de su entorno. Incorpora, entonces, gran parte de los servicios de apoyo que pudiera requerir. Cuenta, además, con una estructura técnica que le permite planificar y estandarizar procedimientos. Esta estructura técnica opera asesorando directamente a la jerarquía y de allí pueden desprenderse algunos conflictos de poder.

- **Burocracia profesional:** Lo que se estandariza en esta forma de diseño son los conocimientos. Dado que quienes poseen los conocimientos son quienes deben llevar a concreción el trabajo, en esta configuración el grupo operacional es muy importante y cuenta con mucho poder. La jerarquía se reserva para funciones de tipo administrativo y frecuentemente entra en conflicto con el grupo operativo, que resiente cualquier intento de control. La estructura técnica es pequeña y constantemente busca estandarizar procedimientos, lo que no siempre es bienvenido por parte del grupo operacional, que ve trabas y atisbos de burocratización en todo intento de estandarización que no provenga de su propia formación. El staff de apoyo es de grandes dimensiones, dado que debe realizar una serie de actividades para facilitar las labores del grupo operacional. Ejemplos de esta configuración se encuentran en las universidades y hospitales.
- **Estructura divisional:** En ella, se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo. La estructura divisional se organiza, generalmente, por líneas de productos. Cada una de estas líneas de productos tiene bastante autonomía. El control se realiza por desempeño. Hay algunos servicios de staff de apoyo que son ofrecidos a todas las divisiones y se genera una pequeña estructura técnica para la elaboración de algunos estándares mínimos de desempeño.
- **Adhocracia:** Esta configuración es de gran flexibilidad. La autoridad se encuentra dispersa en todo el diseño y lo mismo ocurre con el conocimiento. Esta dispersión de conocimiento y autoridad permite una enorme flexibilidad. Se adapta perfectamente a las demandas de generación y ejecución de proyectos diversos. Puede ser muy innovadora. No requiere de staff de apoyo ni tampoco de estructuras técnicas.

Las configuraciones que Mintzberg describe pueden ser más o menos adecuadas, según el grado de complejidad de los ambientes de la organización que diseñan. También la edad conduce a que organizaciones vayan variando su diseño, de acuerdo con su grado de madurez. Algo semejante ocurre con el tamaño, dado que el diseño puede ser muy adecuado para ciertas actividades en organizaciones pequeñas e impedir la agilidad de organizaciones grandes. La tecnología, por su parte, puede reemplazar mecanismos que son necesarios en cierto tipo de configuraciones y, así, transformar la misma configuración en algo innecesario.

Tal como se ha visto con las otras aproximaciones al diseño organizacional, Mintzberg propone un esquema modular, cuya utilidad radica fundamentalmente en que destaca que se puede operar con flexibilidad, creando o adaptando un diseño para la organización, de acuerdo a las necesidades. Permite, además, estudiar organizaciones existentes y ver en ellas operando los principios de constitución, que pueden, por lo mismo, ser tomados como tipos ideales y contribuir al diagnóstico e intervención organizacional.

➡ **Modelo De Hax y Majluf**

El trabajo de Hax y Majluf se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones. Según Hax y Majluf, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir una estructura organizacional básica.
- Definir detalladamente la estructura organizacional.
- Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan:
 - Planificación
 - Control de gestión
 - Comunicación e información
 - Sistemas de recursos humanos y de recompensas.

Síntomas que revelan una estructura inadecuada:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes en ella.

Perspectivas principales del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

◇ Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la

organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quien, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

◇ Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretativista:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

- Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.
- Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Herramientas del proceso del diagnóstico cultural

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario
- **Identificación de procesos claves:** luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.
- **Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Procedimiento General de Diagnóstico Organizacional

Como en todo Sistema Participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los siguientes pasos:

- 1) Selección del Grupo de Trabajo.
- 2) Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- 3) Generación de Síntomas Individuales.
- 4) Generación de la Lista Colectiva.
- 5) Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- 6) Clasificación de Problemas.
- 7) Planteamiento de Soluciones.
- 8) Generación de Plan de Acción.

(Fase 1) Selección del grupo

Se selecciona a un grupo de personas que tengan las siguientes características:

- Con conocimiento del sistema.
- Que sea representativo de los componentes del sistema.
- Que incluya a gente con poder de decisión.

Este grupo no debe de ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

(Fase 2) Entrenamiento del grupo de trabajo

Este grupo debe de pasar por un entrenamiento que enseñe:

- Decir lo que piensa.
- Respetar las ideas de los demás.
- Analizar las ideas por su propio valor.

(Fase 3) Generación de Síntomas Individuales

Lista de cada persona sobre los síntomas del sistema:

- Fenómeno revelador de una enfermedad.
- Señal o indicio de alguna cosa que va a suceder.
- Manifestación de funciones alteradas.

(Fase 4) Generación de la Lista colectiva

Una lista de los síntomas de todos los integrantes del grupo:

- Decir los síntomas a la vez secuencialmente.
- Debemos escuchar al compañero.
- Debemos hablar sin ninguna influencia.
- Ser específicos.
- Evitar entrar a la defensiva.
- En general llevarla en orden, respeto y sin rivalidades.

(Fase 5) Proceso de Síntesis y definición de los problemas

- Debe evitarse interpretar mal un sistema.
- Seleccionar bien a las personas involucradas en este proceso.

Tres métodos que se encuentran útiles en la definición de problemas:

- 1) Síntesis por Agrupación (debido a la experiencia de los problemas).
- 2) Síntesis por Estructuración (por su naturaleza de problemas).
- 3) Síntesis por Subsistemas.

(Fase 6) Clasificación y jerarquización de problemas

Presentación de los problemas al grupo, y definición de los problemas y se estructuran los problemas por orden de importancia.

(Fase 7) Planteamiento de soluciones

Dividir y dar responsabilidades de los problemas a subgrupos:

- Cuestionar Objetivos.
- Cuestionar Acciones Concretas.

(Fase 8) Generación de un plan de acción

Se definen responsables, el tiempo y presupuesto necesario para implantar las acciones. Se hacen reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

LOS INDICADORES DE GESTIÓN

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas estuvieron experimentando un proceso de cambios importantes, e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

En la era actual de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el

control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

En esta medición, los **indicadores de gestión** se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Índice e Indicador

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.

- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

¿Qué debemos esperar de un sistema de indicadores?

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos,...

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte **información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones**.

También, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a **ambigüedades**. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

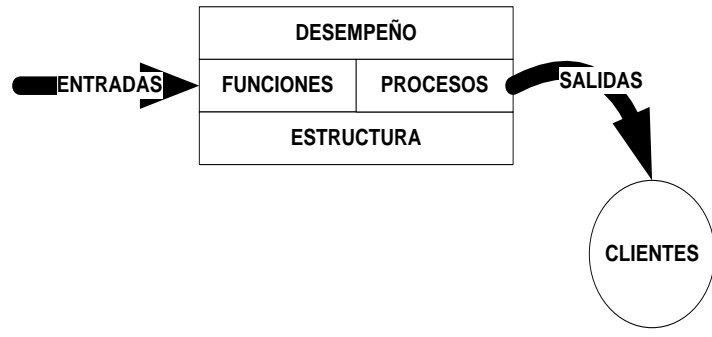
En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Diseño y construcción de indicadores

Génesis de los indicadores de gestión en la organización

- 1) **Los derivados de un plan estratégico**: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
- 2) **Indicador de gestión para un área derivados del área misma**: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



- **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **Estructura:** Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **Clientes:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

a) ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

b) ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

c) ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

d) ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

e) ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos “**hacer lo correcto correctamente**”.

	Correctamente	Incorrectamente
Hacer lo Correcto		
Hacer lo Incorrecto		

- **Hacer lo correcto:** Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.
- **Correctamente:** Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles “**ser eficientes**”.

Hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

- Estar en el cuadro de **lo correcto correctamente** significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.
- **Lo correcto incorrectamente** nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.
- Estar en el cuadro de **lo no correcto incorrectamente**, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma.
- **Lo incorrecto correctamente** quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

a) Contar con objetivos y estrategias (planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo:** es el que identifica la meta.
- **Escala:** corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha iniciación:** cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha terminación:** finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

b) Identificar factores críticos de éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo

- Evaluación final de la gestión

c) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total de personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

d) Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- Estado: valor inicial o actual del indicador.
- Umbral: es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

e) Diseñar la medición

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

f) Determinar y asignar recursos

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

g) Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.

- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

h) Estandarizar y formalizar

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

i) Mantener y mejorar continuamente

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas (tal como se expuso en el punto anterior). No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.

- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

Lecciones aprendidas sobre la base de experiencias previas en el uso de indicadores

En la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir a futuro y no volver a cometer nuevamente errores o incongruencias, tales elementos se muestran a continuación:

- Subestimación de metas.
- Debilidad (en toma de decisiones) de equipos técnicos para establecer indicadores y valores a alcanzar.
- Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores a alcanzar.
- Descoordinaciones para la validación de los indicadores y su difusión al interior de los pliegos.
- Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto.

Potenciales dificultades en la elaboración de indicadores

De igual forma en la elaboración de indicadores se pueden presentar dificultades que debemos tener en cuenta para que no se presenten a futuro, tales dificultades potenciales se muestran a continuación:

- ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ¿Cómo construir las formulas?
- ¿Cómo medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades?
- Disponibilidad de datos históricos.
- Dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros.
- No se percibe el valor agregado de elaborar indicadores.
- Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación.

Errores al establecer indicadores y como evitarlos

ERORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el “castigo” dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de “bonito saberlo” en vez de los “necesario saber”.
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparara actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

Presentación de los indicadores

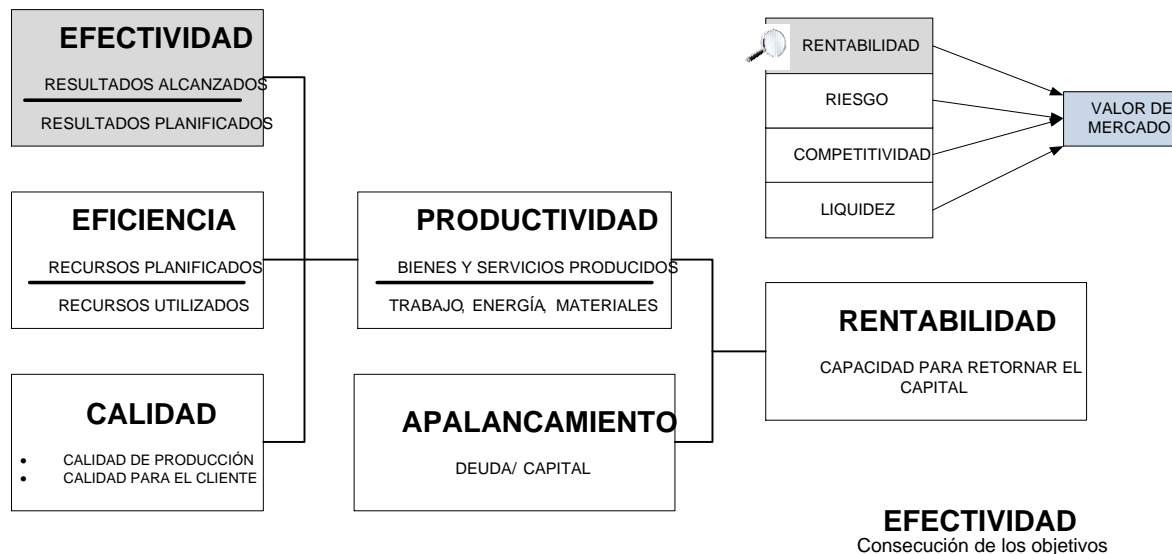
Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

Categorías de los indicadores de Gestión

Indicadores de efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad (no son únicos):



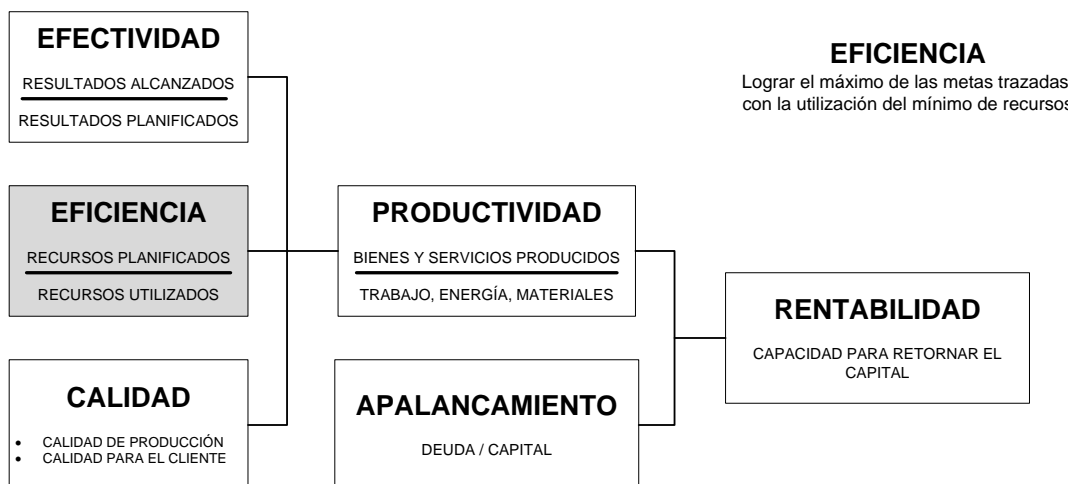
EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	=	$\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	=	$\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de las instalaciones. Eficiencia de los equipos. Efectividad en la logística y el transporte.
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en el uso de las instalaciones. Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.



Indicadores de eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:



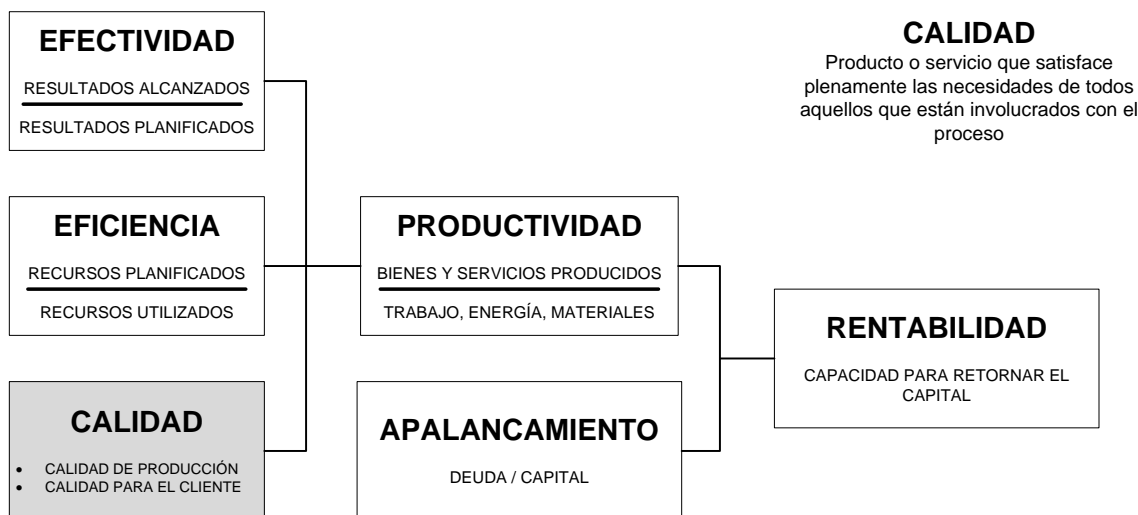
USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$
NIVEL DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de las instalaciones. • Eficiencia en el mantenimiento. • Efectividad en el transporte. • Capacidad de las instalaciones.
NIVEL DE INVENTARIOS Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el uso de los insumos • Determinación óptima de los niveles de reposición. • Efectividad en el pago a proveedores. • Eficiencia en el tiempo de compras.



Indicadores de calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

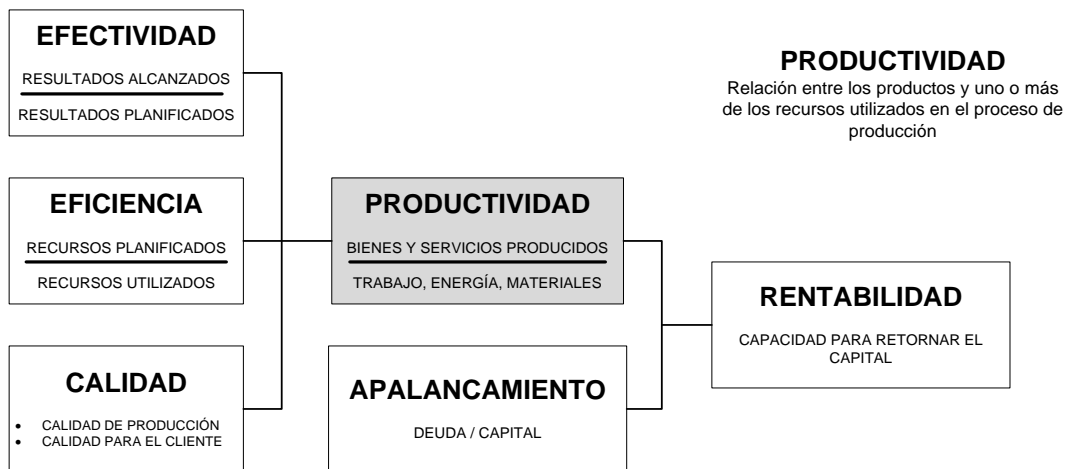


RENDIMIENTO DE CALIDAD =	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$
CALIDAD DE USO =	$\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
RENDIMIENTO DE CALIDAD Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de las instalaciones. Eficiencia en el mantenimiento. Efectividad en el transporte. Capacidad de las instalaciones.
CALIDAD DE USO Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. Atención y verificación en los reclamos de los clientes. Eficiencia en la gestión de calidad.



Indicadores de productividad

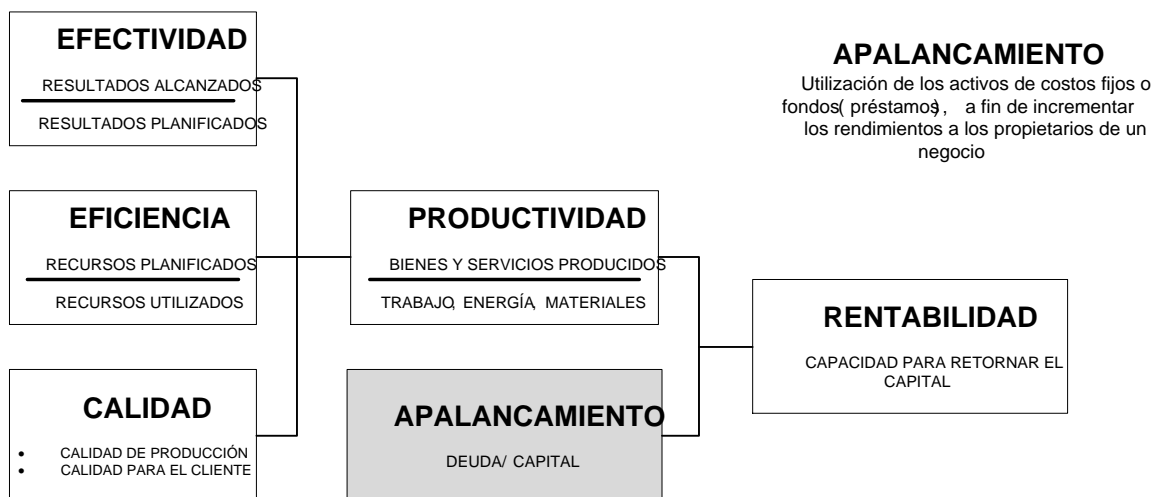


PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{Horas Hombre TRABAJADAS}}$
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	=	$\frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (Bs.)}}{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}$
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO (Bs.)}}$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por hh-trabajadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Tiempo efectivo de trabajo. • Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación. • Eficiencia en la gestión de calidad.
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. Es un indicador integral de productividad, y es medido en Bolívars por tonelada producida conforme.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Administración de los programas de reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL Mide la productividad de los activos de la empresa, y se expresa como toneladas producidas conforme por Bolívar de activo.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de calidad. • Control efectivo de los activos.



Indicadores de apalancamiento



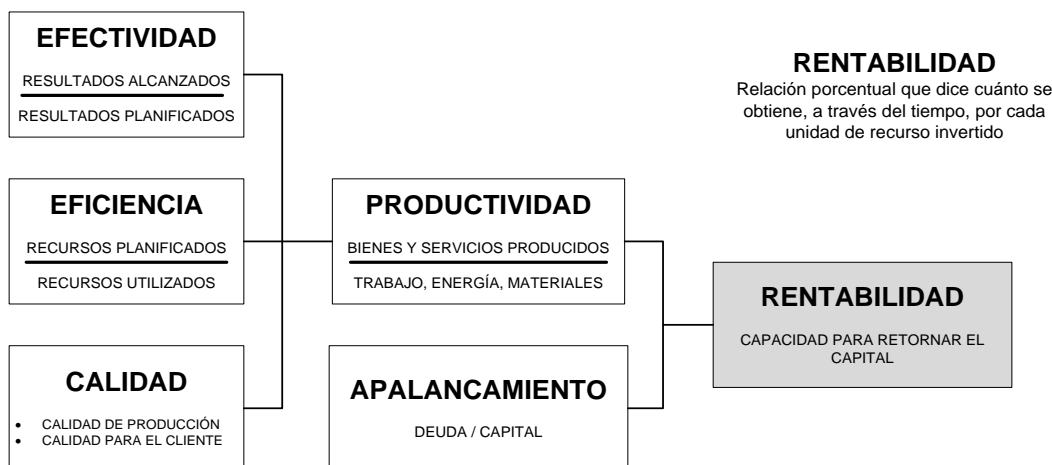
$$\text{RELACIÓN DEUDA/CAPITAL} = \frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
RELACIÓN DEUDA / CAPITAL Mide el nivel de apalancamiento del negocio, con recursos externos con base en el patrimonio. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en el uso de las instalaciones. Tiempo efectivo de trabajo. Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación. Eficiencia en la gestión de calidad.



Indicadores de rentabilidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:



RENTABILIDAD TOTAL =	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}} \times 100$
MARGEN NETO =	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$
ROTACIÓN DEL ACTIVO (VECES) =	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$
MARGEN EN OPERACIONES =	$\frac{\text{UTILIDAD EN OPERACIONES}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
RENTABILIDAD TOTAL Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Control efectivo de los activos y pasivos. • Administración de los programas de reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.
MARGEN NETO Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas. El indicador es medido porcentualmente (%).	
ROTACIÓN DEL ACTIVO Mide las veces que en un año se mueve el activo de la empresa y muestra la intensidad con que los activos totales se están utilizando.	
MARGEN EN OPERACIONES Mide las ganancias en operaciones en función de las ventas generadas, sin tomar en cuenta la carga financiera y los impuestos. El indicador es medido porcentualmente (%).	



Indicadores de riesgo

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto es posible establecer un indicador de riesgo empresarial, entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las Utilidades Antes de Impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

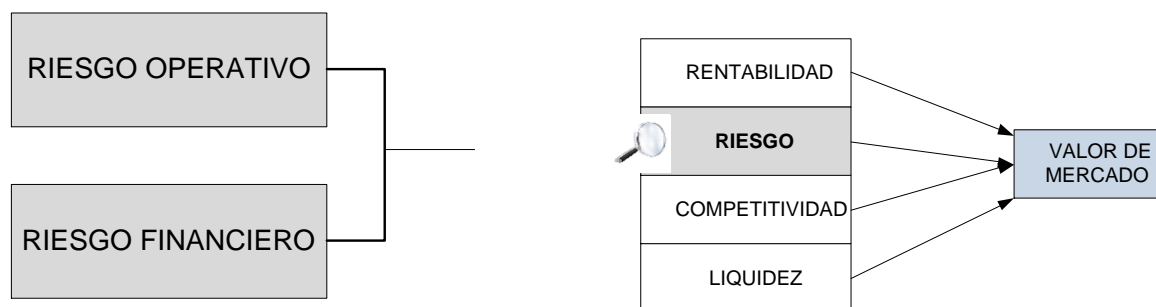
En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

- **Riesgo operativo:** posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.
- **Riesgo financiero:** posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.

Tal como se expresa en un Estado de Resultados Básico

Ingresos por Ventas ($Q \times P_v$)
– Costos Fijos
– Costos Variables ($Q \times CV_u$)
Utilidad en operaciones (UAIT)
– Costos financieros
Utilidad antes de impuestos (UAT)

Dado esto se pueden establecer indicadores de riesgo operativo y financiero.



RIESGO

Posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra

RIESGO OPERATIVO = UTILIDAD EN OPERACIONES (UAIT) ≥ 0

RIESGO FINANCIERO = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAT) ≥ 0

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
RIESGO OPERATIVO Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Administración de los programas de reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.
RIESGO FINANCIERO Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.	



Indicadores de competitividad

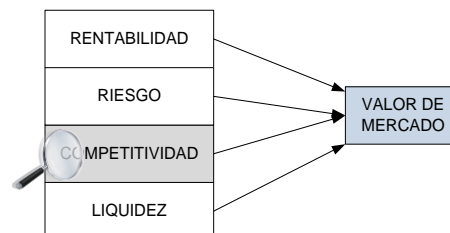
Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en

un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

La productividad de una organización se logra concentrando sus esfuerzos por elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

COMPETITIVIDAD

Capacidad de una organización para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico



$$\text{COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO} = \frac{\text{COSTO DEL PRODUCTO PROPIO}}{\text{COSTO DEL PRODUCTO DE LA COMPETENCIA}} \times 100$$

$$\text{VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO} = \frac{\text{PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AÑO ANTERIOR}}{\text{PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AÑO ACTUAL}} \times 100$$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia, para un producto similar. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Administración de los programas de reducción de costos. • Eficiencia en la gestión de calidad.
VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. El indicador se mide porcentual (%).	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el Plan de Producción. Cumplimiento programa de Ventas. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad.

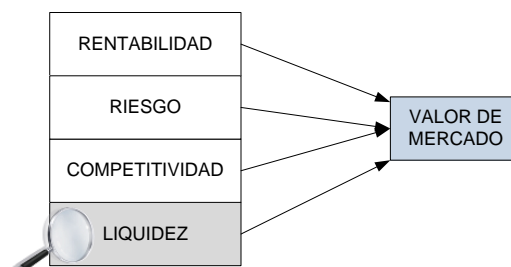


Indicadores de liquidez

Liquidez es posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

LIQUIDEZ

Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo en la fecha de vencimiento, siendo las más importantes el capital de trabajo neto, liquidez o solvencia y “prueba del ácido” y prueba “super ácida”



CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE

SOLVENCIA =
$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

PRUEBA ÁCIDA =
$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

PRUEBA SÚPER ÁCIDA =
$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS} - \text{CTAS. X COBRAR}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
CAPITAL DE TRABAJO NETO Mide la reserva potencial de la caja del negocio. El indicador es medido en unidades monetarias (Bs.)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad. • Control del nivel de endeudamiento a corto plazo. • Control efectivo de los activos circulantes: • Efectivo • Inventarios • Cuentas por cobrar
SOLVENCIA Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo (veces). El indicador es medido en veces.	
PRUEBA ÁCIDA Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias (sin venderlas). El indicador es medido en veces.	
PRUEBA SÚPER ÁCIDA Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias y cuentas x cobrar. El indicador es medido en veces.	



Diseño de otros indicadores importantes

Hay algunos indicadores para el control de gestión, que no están contenidos de forma explícita en el modelo de valor mercado, pero que responden a los elementos cuantificables de la misión de la empresa y otros criterios fundamentales de medición para la empresa, tales como:

1. Rotación de Cuentas por Cobrar
2. Rotación de Cuentas por Pagar
3. Valor Económico Agregado (EVA)
4. Indicadores de Seguridad Industrial
 - Frecuencia
 - Accidentabilidad
 - Severidad, y
 - Tasa de Riesgo

Existen otros elementos de atención para la empresa, pero que se pueden controlar como proyectos o con énfasis particular. Entre estos están:

- Los propósitos estratégicos contenidos en los planes.
- La ejecución de inversiones.
- Plan de compras.
- Planes de reducción de costos.

Estos indicadores y proyectos son tan importantes como los expuestos en las páginas anteriores, ya que tendrán un aporte fundamental para el control de la gestión total de la empresa, a los cuales se les debe hacer control aparte.

A continuación se presentan otros indicadores importantes.

$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$ $\text{PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} \times \text{DÍAS AÑO}}{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}$ $\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \text{DÍAS AÑO} / \text{PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO}$
--

$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO}}$ $\text{PERIODO DE PAGO PROMEDIO} = \frac{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO} \times \text{DÍAS AÑO}}{\text{COMPRAS}}$ $\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR} = \text{DÍAS AÑO} / \text{PERIODO DE PAGO PROMEDIO}$
<p>VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA®) = UOndi - K x AOne</p> <p>UOndi = Utilidad neta operativa después de impuestos</p> <p>AOne = Activo neto operativo empleado</p> <p>K = Costo de oportunidad del capital ajustado por el riesgo</p>

Descripción del Indicador	• Variables Fundamentales
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Mide la velocidad (lentitud) con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo, este indicador es medido en veces. El periodo de cobranzas promedio mide la velocidad (lentitud) con la que los clientes pagan sus facturas, por concepto de ventas a crédito, este indicador es medido en días.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad. • Control efectivo de las cuentas por cobrar. • Efectividad en las cobranzas.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Mide la velocidad (lentitud) con que se mueven las cuentas por pagar del negocio, este indicador es medido en veces. El periodo de pago promedio (antigüedad de las cuentas por pagar) mide la velocidad (lentitud) con la que se pagan las cuentas por pagar.	<ul style="list-style-type: none"> • Control y efectividad en el Plan de compras. • Control en la ejecución presupuestaria. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Administración de los programas de reducción de costos. • Control efectivo de las cuentas por pagar.
VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) Se expresa como el margen (spread) entre la utilidad neta operativa después de impuestos y lo que se ganaría al invertir el activo neto operativo empleado a el costo de oportunidad del capital ajustado por el riesgo. El indicador es medido en unidades monetarias (Bs.)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Ventas. • Efectividad en el Plan de Producción. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. • Eficiencia en la gestión de calidad. • Nivel de inversiones. • Costo de capital.



Indicadores de seguridad industrial

FRECUENCIA =	$\frac{\text{ACCIDENTES CON PÉRDIDA DE TIEMPO} \times 10^6}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}$
SEVERIDAD =	$\frac{(\text{DÍAS CARGADOS} + \text{DÍAS PERDIDOS}) \times 10^6}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}$
ACCIDENTABILIDAD =	$\frac{\text{TOTAL ACCIDENTES} \times 100}{\text{FUERZA LABORAL}}$
TASA DE RIESGO =	$\frac{\text{DÍAS PERDIDOS} \times 100}{\text{FUERZA LABORAL}}$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
FRECUENCIA Expresa el número de trabajadores con lesiones incapacitantes, relacionando dicho numero con las horas-hombre trabajadas, durante un período definido, con base en un millón de horas-hombre.	<ul style="list-style-type: none"> • Control en las Horas hombre trabajadas. • Control de los accidentes y de los días perdidos por causa de ellos. • Control de la fuerza laboral.
SEVERIDAD Está representado por el tiempo perdido, expresado en días, relacionando este tiempo perdido con las horas-hombre trabajadas, durante un período definido, con base en un millón de horas-hombre.	
ACCIDENTABILIDAD Incluye el número total de accidentes, con o sin pérdida de tiempo y fatales, y relaciona esta cantidad de accidentes con la fuerza laboral promedio, con base en 100 trabajadores de la empresa.	
TASA DE RIESGO Expresa el número de días efectivamente perdidos por reposo, como consecuencia de accidentes, y relaciona esta cantidad de accidentes con la fuerza laboral promedio, con base en 100 trabajadores de la empresa.	

Conclusiones

- Indicadores de gestión es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos, y se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.
- En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la

calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

- El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.
- Establecer un conjunto de indicadores de gestión es una parte clave de un sistema de medición de desempeño.
- Los indicadores de gestión nunca se crean de la noche a la mañana, y además será necesario mejorarlo en la medida que se tenga mayor experiencia sobre el tema.
- El modelo de valor de mercado permite a los administradores mantener vigilancia continua sobre la marcha del negocio, mediante el seguimiento de un grupo de macro indicadores (rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez) que a su vez dependen de varios indicadores y variables.
- Implementar un sistema de indicadores de gestión, si es construido apropiadamente, ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido indebidamente puede afectar el desempeño de la organización.

GERENCIA ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman² (1968, p. 21.): “La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.”

Las funciones de la gerencia

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica (más adelante ahondaremos en ella), es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el

² William Newman. Programación, Organización y Control. Bilbao, Ed. Deusto, 1968, p. 21.

proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cinco funciones: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

1. **Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. **Dirigir:** emitir instrucciones, Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Planeamiento: es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes a largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la

realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Coordinación, esencia de la administración. Algunas autoridades consideran que la coordinación es en sí misma una función específica de la administración. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación, de modo que sus esfuerzos en beneficio del cumplimiento de metas mutuas no se combinan automáticamente con los esfuerzos de los demás. Así, es tarea básica de los administradores, conciliar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales a fin de que contribuyan a las organizacionales.”

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Tipos de Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como Gerencia Por Objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por gerentes y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o mide en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

La Gerencia Participativa

La gerencia es un proceso que hace posible las metas empresariales y sociales de una empresa. En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e intencional que procura unos objetivos racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros, por tanto, utiliza una estructura y el recurso humano como motor de logros en la organización.

Al respecto Stewart (1992) define "Gerencia como el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar".

El objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser analizado fundamentándolo en los requerimientos democráticos, antes señalados donde la participación, la solidaridad y el consenso son elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad.

Sellen (1992), señala "La participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción personal". La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

La gerencia participativa (GP) implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la empresa. El poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

El comportamiento de los líderes empresariales requiere estimular un cierto grado de expresión e intereses a través de canales de comunicación formal, tales como la concentración, reuniones de personal, círculos de calidad y similares. Sin embargo, la persecución de intereses rara vez se limita a los canales de comunicación oficiales. Helga (1992), plantea cuando la gente tiene algún interés que perseguir usa cualquier poder que pueda tener para alcanzar su objetivo.

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales. El comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

Gerencia Estratégica y Planificación Estratégica

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: **la planificación estratégica** (lo previsible), asociado con el control gerencial y **la respuesta estratégica** (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:



Existen claras diferencias entre planificación estratégica y gerencia estratégica:

Planificación estratégica	Gerencia Estratégica
Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente.	Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente
Pensar en el futuro.	Crear el futuro
Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas.	Responder rápidamente con opciones flexibles
Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes.	El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional.

Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

La dirección estratégica trata de abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la gerencia estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

El primer sistema de dirección era el dominante en los comienzos del siglo XX y todavía hoy es el único empleado en empresas pequeñas con entornos estables. Se conoce con el nombre de "**dirección por control**", pues se fundamenta en el uso del presupuesto y del control financiero. La empresa elabora el presupuesto de ingresos y gastos para el próximo ejercicio, suponiendo que los años se suceden sin cambios sustanciales. La tarea de la dirección consiste en identificar las desviaciones que se producen respecto al presupuesto, determinar las causas de esas desviaciones y establecer las medidas correctoras oportunas.

La siguiente generación recibe el nombre de "**dirección por extrapolación**" y fue el sistema dominante a mediados del siglo pasado. Supone una continuación del sistema anterior y se basa en los mismos principios y supuestos. La dirección por extrapolación surge ante la necesidad de las empresas de considerar un horizonte futuro más allá del siguiente año.

Cuando una empresa va a llevar a cabo una inversión elevada, debe considerar todo o parte del horizonte temporal durante el cual la inversión va a generar resultados. Esto exigía el empleo de la planificación a largo plazo, que supone establecer por anticipado las actividades a desarrollar y los efectos que producirán. Esta planificación parte del supuesto que el entorno no cambiará y que las tendencias del pasado continuarán en el próximo futuro. Igual que en el caso del presupuesto, la empresa elabora un plan multi-anual que va revisando anualmente en función de las desviaciones que se producen.

En ambos sistemas de dirección el entorno se consideraba estable y predecible. La coordinación interna de las decisiones de la empresa se conseguía mediante el establecimiento de políticas. Una política consiste en el establecimiento, por parte de la dirección, de un marco de decisión y actuación de los directivos, lo que exige

un entorno relativamente estable que permita conocer las posibles contingencias a las que se enfrentan los directivos en su toma de decisiones.

Sin embargo, cuando se producen cambios en el entorno, cambios en los gustos de los consumidores, en la tecnología o en la competencia, la planificación a largo plazo deja de ser eficaz.

Es necesario otro sistema de dirección que permita anticipar esos cambios y adoptar las decisiones oportunas. Surge de esta forma la preocupación por la estrategia. Este nuevo sistema de dirección se conoce como "**dirección por anticipación al cambio**". Tiene una orientación externa y se desarrolla en los años sesenta y setenta.

La planificación adquiere el carácter de estratégica porque trata de anticipar los cambios del entorno. Las grandes empresas de la época se habían ido diversificando, lo que les había llevado a introducirse en muchos y diversos negocios. Así la planificación estratégica constituía un buen sistema para decidir las actividades más convenientes para la empresa.

En los años setenta se acuñó la frase "la parálisis por el análisis", que venía a reflejar la lentitud en la adopción de decisiones a causa de los estudios y reflexiones que se realizaban. El énfasis se ponía en la formulación de la estrategia, en la construcción del plan, prestando poca atención a la implantación del mismo.

Estos problemas inherentes a la planificación estratégica dieron lugar, en los años ochenta, al nacimiento de lo que actualmente se conoce como "**dirección estratégica**", consistente en un nuevo sistema de dirección también basado en la anticipación al cambio, pero con características distintas al anterior. La dirección estratégica surge, por un lado, por la necesidad de prestar una mayor atención a las cuestiones de implantación de la estrategia. Actualmente, no basta con diseñar unas buenas estrategias, sino que es imprescindible unos sistemas de planificación más flexibles. Esta flexibilidad facilita una adaptación más rápida a los cambios y la posibilidad de anticiparse a los rivales

Esta necesaria flexibilidad en los sistemas de dirección ha devuelto el protagonismo a la dirección ejecutiva en la formulación e implantación de las estrategias. Ahora también, cada vez con mayor frecuencia el diseño y puesta en práctica de la estrategia exige la participación y colaboración de directivos de niveles inferiores y de personal de todas partes de la empresa.

La gerencia estratégica ha supuesto también un cambio en las preocupaciones de la alta dirección. En la planificación estratégica la cuestión dominante era la diversificación. En el nuevo sistema de dirección el interés se centra en la

búsqueda de la competitividad, es decir, en el logro de algún tipo de ventaja frente a los competidores. La gerencia estratégica impone una actitud proactiva a los directivos de la empresa: no sólo supone aceptar los cambios sino promoverlos y sacar provecho de ellos.

Actualmente, los cambios, sobre todo en determinados sectores, se han acelerado. Ante esta situación, la gerencia estratégica tiene que ser aún más flexible y proactiva. Algunos autores hablan incluso de la aparición de un nuevo sistema de dirección que supondrá una mayor intensidad en esos rasgos de la dirección estratégica.

La gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.

La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

Planificación Estratégica

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. Everett Adams.

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. Es decir, cambiante.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión

anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Objetivos de la Planificación Estratégica

- 1) Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
- 2) Adaptación al medio ambiente
- 3) Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
- 4) Utilización óptima de los recursos.
- 5) Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
- 6) La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los Directivos y la Alta Dirección, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
- 7) Consecución de metas.
- 8) Agregación de valor a la empresa.

Importancia de la Planificación Estratégica

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

Puntos de vista en la planeación estratégica

Se consideran cuatro puntos de vista:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Evolución de la planificación estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Existen una gran diversidad de modelos para el diseño de estrategias que está dada por el número de autores dedicados a ello, basado en su experiencia, vivencias personales, características y condiciones de cada organización, además del análisis del entorno que como es lógico influye y está presente en cada entidad, del que no puede sustraerse.

En su generalidad los modelos persiguen el objetivo común de alcanzar niveles superiores en las organizaciones donde se aplican. Los modelos para el diseño de estrategias requieren el seguimiento de una secuencia lógica en su tratamiento, así como la utilización de herramientas e instrumentos que ayuden a la obtención de información.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

- **Premisas de planeación**

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar

aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

▪ **Formulación de planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

▪ **Implementación y revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos de información y normas de evaluación y decisión

Los “flujos de información”, simplemente deben transmitir el punto de que la información “fluye” por todo el proceso de planeación. Este “flujo” difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

El proceso de la planeación estratégica

En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta en al menos nueve pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos tres señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que lo toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión sede fine como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con presión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.

Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

PASO 2: El análisis del entorno externo.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquélla que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquéllas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las

amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

PASO 4: Análisis de los recursos de la organización.

Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes: ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía? ¿Qué destrezas tienen los empleados? ¿Contamos con la tecnología necesaria? ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente? Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

PASO 5: Identificación de las fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como

"Análisis FODA", el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones:

*Esto ya lo vimos al tratar el **Análisis FODA** en el capítulo correspondiente.*

Un análisis de este tipo permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven.

Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de misión no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de "propósitos" y de hecho muchos consideran que el término "misión" es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

PASO 7: Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

PASO 8: Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de

talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

PASO 9: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios? Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones.

Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos, es decir, "iterativos", y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

Visión y misión

Existen dos pasos decisivos para establecer y mantener la organización, el primero la concreción de una **visión** del futuro y el segundo convertir esta visión en una **misión** que defina la finalidad o razón de ser de esta organización. Esta visión resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre estrategias que se utilizaran para que se hagan realidad.

La visión corporativa proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses, tanto internos como externos en la organización.

El desarrollo de la visión tiene características propias que de no cumplirse pueden llevar al fracaso a toda la organización en su conjunto. En primer lugar el desarrollo de la visión debe ser compartido con toda la organización, es decir que suscite compromiso, y entusiasmo ya que demanda un arduo y costoso proceso en términos de tiempo.

En segundo lugar el líder coordinador del desarrollo de la visión y de su posterior adaptación debe estar comprometido con la estructura de cambio permanente que hoy día se vive, sino se corre el riesgo de elaborar estructuras rígidas que no pueden alcanzar sus objetivos por mejor determinación de la visión que haya realizado, es decir debe vender la visión a la Organización en su conjunto.

Esto conlleva a la tercera característica, que los líderes han de reconocer la complejidad que implica cambiar una visión anticuada para que pueda reflejar nuevas realidades.

A partir de esta visión se debe determinar la misión de nuestra organización y para ello se debe contestar la pregunta: **¿cuál es nuestra razón de ser?**, que implica tener un sentido más amplio de la satisfacción de los intereses de los accionistas e inversores, el cual es la implicancia de la satisfacción del recurso humano y de los clientes de la organización. Por lo tanto se busca contribuir de alguna manera en forma única, tanto a la misma organización con sus intereses internos, como a los intereses externos de modo de crear una fuente distintiva de valor.

Es decir la misión debe transmitir los valores esenciales de la organización en su conjunto, traducidas en modos de actuar para poder concretar la visión.

Sucintamente lo que debería contener una declaración de misión de una organización, a modo de listado enunciativo y no taxativo, se expone a continuación:

- 1) Producto o servicio de la Compañía
- 2) Mercados
- 3) Tecnología
- 4) Objetivos de la Compañía
- 5) Filosofía y/o valores esenciales
- 6) Concepto que la compañía tiene de sí misma
- 7) Imagen pública que desea dejar en la sociedad, etc.

Estos enunciados deben estar consustanciados con la visión y formalmente escritos y comunicados a toda la organización. Existen trabajos en donde se ha propuesto las siguientes tres misiones que puede adoptar una unidad de negocios.

- a) Construir: Esta misión implica la meta de incrementar la participación en el mercado a costa de ganancias de corto plazo y flujo de caja. Una unidad de negocios que siga esta misión será un usuario de dinero en efectivo, ya que el flujo de dinero producido no es suficiente para satisfacer sus necesidades de inversión. Esta misión puede ser usada en organizaciones con baja participación en el mercado en sectores de alto crecimiento.
- b) Mantener: Esta misión esta caracterizada por la protección de la participación en el mercado de la unidad de negocios y de la posición competitiva. Es ideal en el caso de alta participación en el mercado y en sectores de alto crecimiento.
- c) Cosechar: Esta misión implica la meta de maximizar las ganancias a corto plazo y el flujo de caja, aun a expensas de la participación en el mercado.

Objetivos de las empresas

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A partir de la determinación de la misión, la cual se ha repasado someramente se establecen los objetivos, que son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la organización. Estos pueden ser de tres tipos de acuerdo al tiempo de ejecución de cada uno de ellos, de corto, mediano y largo plazo, determinando cada organización cual es el plazo adecuado para cada uno de ellos.

La característica principal de los objetivos es que deben ser posibles y mensurables en tiempo y en cantidad, para así poder desarrollar las estrategias que son la expresión medida de los objetivos.

Funciones de los objetivos organizacionales

- a) Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b) Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una empresa.
- c) Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d) Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a) **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b) **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d) **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e) **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f) **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización. Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo

dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Criterios para los Objetivos

Conveniente. Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del Tiempo. Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Factible. Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

Aceptable. Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible. Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador. En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible. Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación. Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación de las personas. Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación. Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Establecimiento de objetivos

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Escala de prioridades para definir objetivos:** es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- **Identificación de estándares:** es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

Tipos de objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización se pueden identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo se pueden definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

- **Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.
- **Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

Objetivos generales de una empresa

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de

Importancia de los objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1. **Guía para la toma de decisiones:** una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
2. **Guía para la eficiencia de la organización:** dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.
3. **Guía para la coherencia de una organización:** el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.
4. **Guía para la evaluación de desempeño:** el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al

cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

Estrategias

En principio representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto del futuro, cómo posicionar sus productos en el mercado que previamente ha definido, según las expectativas de la demanda y de sus competidores, cómo satisfacer las necesidades del cliente, principal actor en el desarrollo estratégico, cómo desarrollar competencias internas y esenciales, cómo construir efectos sinérgicos para aumentar su potencialidad competitiva, etc. El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos".

Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Para ello hay que ubicarse en tres niveles diferentes en los que las organizaciones formulan sus estrategias. **El primero** en el ámbito empresarial, en donde se busca

desarrollar una ventaja competitiva sostenible en sus ramas específicas, comercio, industria y/o servicios. Este nivel se enfoca al marco teórico de Michael Porter.

En segundo lugar se dirige la atención al nivel funcional por el cual se rige la administración de las funciones organizativas internas. (Finanzas, costos, comercialización, etc.), para agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de las competencias esenciales. "En este punto aparece en escena la cadena de valor. Aquí es donde se desglosa una empresa en sus actividades de relevancia estratégica para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación" (Michael Porter 1980).

En tercer lugar se dirige la atención hacia las estrategias corporativas o de múltiples unidades de negocios, definidas aquí como aquellas que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de la cartera de empresas o de unidades empresariales de negocio.

Analizados los tres niveles de formulación de las estrategias, y siguiendo el esquema de Michael Porter, quien conceptualizó a esta, como la toma de decisiones para una organización que opera una sola actividad industrial, esto implica formular la estrategia para cada unidad estratégica de negocios (UEN), o aquella que opera por distintas divisiones o en productos.

La formulación propiamente dicha respondería a la pregunta de ¿Cómo vamos a competir en esta rama industrial, de servicio y comercial, o de producto, de modo tal de lograr una ventaja competitiva sostenible y de esa forma una rentabilidad superior a la media?

El mecanismo analítico de la formulación se establece evaluando las cinco fuerzas competitivas que dan forma al ambiente tanto industrial, de servicio o comercial. Estas cinco fuerzas son:

- 1) La amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado
- 2) Capacidad de negociación de los proveedores
- 3) Capacidad de negociación de los compradores
- 4) La posibilidad de utilizar productos sustitutos
- 5) La rivalidad de competidores actuales.

Cada una de ellas tiene sus características, debilidades y fortalezas que influyen en la elaboración de una estrategia. Una vez establecido el mecanismo de análisis y tomando en consideración el esquema presentado se pueden analizar las distintas estrategias que se presentan a fin de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo:

- 1) El liderazgo en costos: Pone el acento en lograr un bajo costo con respecto a los competidores. Este puede lograrse mediante sistemas tales como economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje, minimización en costos de desarrollo e investigación, etc. Es apta en casos de gran volumen de producción y con cuotas de mercado relativamente altas en sus industrias.
- 2) La de diferenciación: El principal acento es diferenciar o distinguir el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como distinto, exclusivo o superior respecto de la competencia. En algunos casos la diferencia se percibe por el cliente y posibilita precios con una prima, en su valor final.
- 3) La de enfoque: Esta busca segmentar los mercados y atraer solamente a uno o unos de los grupos de consumidores o compradores de la organización. Este es el ejemplo de los nichos de mercado.

Evaluación de estrategias

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Cabe destacar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

Inicialmente se definieron conceptos de planificación estratégica y de estrategia, sin embargo se hará nuevamente para reforzar un poco la evaluación de las estrategias.

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación.

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera. La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gesterner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio

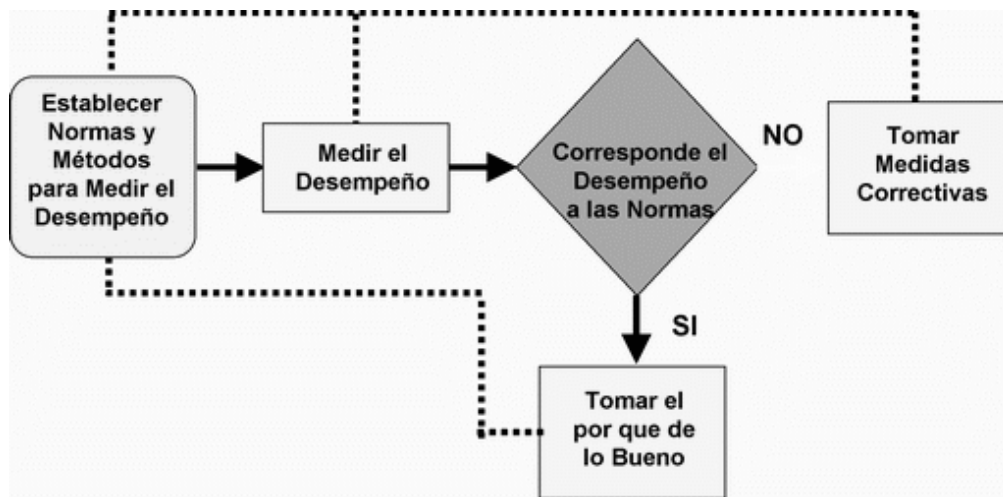
Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

EL PROCESO DE CONTROL

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.



Por qué es Importante del Control

La concepción de la organización como sistema social abierto, involucra la configuración de subsistemas capaces de dirigir las instancias mediante las cuales las organizaciones se crean. Los sistemas de gestión constituyen un elemento fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que se le inyectan a cualquier sistema social, estos esfuerzos se validan por medio de las funciones o procesos administrativos como lo son la planeación, organización, mando, control y evaluación.

La planeación vista en la parte anterior, refiere la dirección del sistema a través del estudio de su entorno y la especificación de políticas, estrategias y proyectos para la consecución de sus fines.

La organización hace referencia al diseño y agrupación de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de comunicación entre las distintas unidades administrativas.

El mando tiene que ver con la manera en que se toman las decisiones y propiciar la participación a través de procesos de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, etc., a partir de su ejecución en el contexto organizacional.

En cuanto al control, este regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

En torno a la evaluación, esta representa la retroalimentación del sistema ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión universitaria sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyan procesos claves para la eficacia del sistema.

La importancia del control en estos términos de complejidad, radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos organizacionales, provocando cambios sustanciales en la asignación presupuestaria en el propio sistema social y en la eficiencia del proceso.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde una perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y en el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forman parte central de la acción de control.

Bajo una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo del nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo. Este enfoque pone énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

En fin, se concibe al control como el mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso meramente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El proceso formal de control

La estructuración del proceso de control, ya sea técnico e informal, requiere la consideración de los siguientes elementos:

- **Centros de responsabilidad:** Estos constituyen las unidades o sujetos pertenecientes a la estructura organizacional donde la definición de funciones, responsabilidades y tareas, son la base para definir el grado de responsabilidad en las decisiones y seguimiento de las tareas para el control, en concordancia con las estrategias y objetivos establecidos por la organización.
- **Las actividades del control:** Constituyen las distintas fases mediante el cual se aplica el proceso en la actividad de dirección, es decir, la fijación de objetivos, el establecimiento de estándares e indicadores, la comparación de resultados, las correcciones estimadas y la evaluación en su práctica.
- **Un sistema de información:** Constituye la plataforma de datos, análisis de datos y salidas de información necesaria para la administración del sistema de control.

En el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

1. **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa.
4. **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. **Desarrollo de personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
6. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

Tipos de estándares

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

- **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresa competidoras.
- **Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.
- **Estándares técnicamente elaborados.** Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas mas difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, valida, con unidades de medida apropiada y fluida.

Corrección

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Retroalimentación

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Implantación de un sistema de control

Por último es necesario, mencionar antes de establecer un sistema de control se requiere:

- a) Cortar con los objetivos y estándares que sean estables.
- b) Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- c) Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- d) Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos.

Características

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.

Oportunidad

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

Ubicación estratégica

Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

El control clásico

El control clásico está orientado a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado y tiene una fuerte connotación contable, por cuanto se circunscribe a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los reportes financieros. En nuestro medio es el concepto o enfoque más frecuente.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables.

Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización.

Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de obstrucción o entorpecimiento general, lo que se podría llamar la parálisis contralora o controladora.

Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores.

El control clásico desarrolla su esfuerzo en hacer perfecto o perfeccionar el ayer, se centra en lo contable, probablemente por una mala definición de su objetivo fundamental.

Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- Cantidad
- Tiempo.
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último la calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, por ejemplo, el control de inventarios utiliza los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y el tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material.

Aspectos no formales del control

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la cultura organizativa y la integración y motivación del personal como factores no formales del control, para

la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El comportamiento individual estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). En la figura se muestra la relación y el lugar que tiene cada uno de estos factores no formales en el proceso de gestión.

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método OVAR³, por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que

³ **El Método OVAR** (objetivos, variables de acción y responsables) constituye una herramienta muy valiosa para que los directivos puedan manejar mejor su organización, a nivel de equipo permitirle reforzar el diálogo, la interacción y la coherencia. Además facilita el aprendizaje colectivo y la descentralización de la dirección, permite una integración ascendente, contribuye a la detección de problemas estructurales, brinda la información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño.

generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Una herramienta que está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando.



Lugar de los sistemas de control en el trabajo de gestión de las organizaciones.

Fuente: Joan Amat: Control de Gestión.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- **Establecimiento de los criterios de medición**, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados
- **Fijación de los procedimientos** de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- **Análisis de las causas de las desviaciones** y posterior propuesta de acciones correctoras.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la

organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

Ser entendibles.

- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

1. El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de Responsabilidad)⁴.

⁴ Centro de Responsabilidad es aquella área, departamento e incluso persona que, por las características de la función que desempeña, dentro de la organización tenga un peso o participación importante en el logro de los objetivos.

- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello. De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."⁵

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

- Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
- Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones.⁶

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada micro-entorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos cómo variables clave, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización. (Véase Indicadores y centros de responsabilidad.)

⁵ Johnson y Scholes. Dirección estratégica. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 264.

⁶ Koontz y Weihroh. Elementos de Administración. D.F. México, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994, p. 128.

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define cómo medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias, indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y que abiertas al cambio, podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión.

Para Menguzzato y Renau (et al., 1984, p. 245.), existe un grupo de variables que recogen toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema.

- “Variables esenciales: de gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema.
- Variables de acción: pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como misión regular el funcionamiento del sistema.”⁷

Todas estas ideas se cristalizan en sistemas de control diseñados en dependencia de la cultura organizacional o de las características del entorno, objeto social o simplemente sus necesidades.

Técnicas de control

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

⁷ Menguzzato y Renau. Dirección estratégica de la empresa. Valencia, Ed. Euroed, 1986, p. 374.

Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización.

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente pueden clasificarse en:

- a) Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.

En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
 2. Concentración sobre las excepciones. Debe revelar los indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más que situaciones comunes.
- Informes de operaciones:
 - Informes de control: usados para el control directo de las operaciones.
 - Informes de control corriente. Para señalar las desviaciones de la realización planeada según ocurra, de manera que pueda actuarse con prontitud para detener las pérdidas:
 - Resumen de informes de control. Para resumir las desviaciones de la realización planeada durante un periodo (usualmente un mes), como una comprobación de los informes de control corriente y como una indicación de la efectividad global de la realización de ejecutivos responsables.
 - Reportes de información. Utilizados para la planeación y determinación de normas.

- Informes de tendencias. Basados en comparaciones verticales de los resultados de la misma actividad o grupo de actividades durante un periodo de meses o años.
 - Informes analíticos. Basados en comparaciones horizontales o de sección transversal de los resultados durante un periodo dado de actividades diferentes o de actividades similares, o en comparaciones de los resultados reales con alguna norma formal o informal, estándar u objetiva.
 - Informes sobre la apreciación de renglones:
 - Informes de actividad individual. Coincidiendo el renglón y la responsabilidad.
 - Informes de actividad conjunta. Renglones bajo responsabilidad conjunta.
 - Informes estáticos. Limitados a un análisis de la fortaleza financiera y de la estructura con la fecha dada.
 - Informes de control financiero. Miden la condición financiera real contra la condición planeada (presupuestada).
 - Mediciones de la afectividad del uso de fondos. Basados en la relación entre inversiones y distintas clases de activo y el uso que se haga de ellos.
 - Informes de cambios y de condición financiera. Resumen y analizan cambios en la condición financiera durante un periodo dado.
3. Claridad y concisión. Los informes muy largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.
 4. Complementarse con representaciones gráficas, audiovisuales y verbales. De gran ayuda para la representación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material de audiovisual y explicaciones verbales, lo que evita la monotonía y enriquece la información.
 5. Equilibrio entre la uniformidad y la variedad. La empresa debe contar con una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse constantemente, pero que no requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.
 6. Frecuencia de los reportes. El hecho de que para controlar sea necesario contar con información oportuna y periódica, no implica que esta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
 7. Evaluación de la información. Es necesario evaluar frecuentemente la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna, y si se justifica su costo.

- b) Reportes de información que representan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento; existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza contabilidad.

Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñar las formas es conveniente observar los siguientes lineamientos.

1. Aprovechamiento adecuado de los espacios.
2. Claridad y concisión.
3. Uniformidad de diseño
4. Diseñar un diagrama de control de formas.
5. Diseñar un catálogo de formas.
6. Diseñar solo las necesarias (evitar papeleo excesivo).
7. Asegurar que los asuntos y actividades importantes se registren adecuadamente, y mantener al mínimo las formas innecesarias y rutinarias.
8. Que el costo de su implantación se justifique.

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propios básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura.
- b) La protección de los activos de la empresa.
- c) La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, como ya se dijo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas.

El Control Estratégico

Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el

logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

En un sistema de control moderno se debe establecer en el presente una guía cualitativa y cuantitativa, tanto para el logro del objetivo de mejoramiento y desarrollo continuo de las personas, como para el logro de los objetivos estratégicos de la organización considerada como un todo.

Aun cuando la planificación estratégica no puede existir sin el control estratégico, son actividades diferentes y es importante comprenderlo. La planificación estratégica es un programa, un proceso (nunca un sistema) que crea futuro mediante la formulación de un plan de largo plazo que establece las decisiones y acciones necesarias para lograr precisamente estas metas futuras, dentro de la incertidumbre propia del cambio, para situar a la organización en una posición competitiva frente a otras entidades similares.

El control estratégico está orientado al futuro, y parte del principio de aprender del error, con el objetivo de identificar los puntos críticos, los problemas identificables y diseñar las soluciones en beneficio de la organización.

El control estratégico es un sistema que se basa en la planificación estratégica y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsiguiente toma de decisiones que establecerán los ajustes del plan táctico o plan operativo (corto plazo) y del plan estratégico (largo plazo).

En el diseño de las soluciones se combinan los dos grandes elementos propios de un sistema de control: lo **NORMATIVO** (límites, procedimientos y mecanismos de alerta y autocontrol) y la **EFFECTIVIDAD** (cumplimiento de lo que realmente le conviene a la empresa o institución).

Todo sistema de control **mide, corrige, verifica, planea**, sea clásico o estratégico, sin embargo en el sistema de control estratégico cuyo objetivo está enfocado en el futuro, lo cual sugiere los elementos para una nueva definición.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Es conveniente que revisemos y establezcamos las diferencias entre el concepto "clásico" del control y el nuevo concepto de control "estratégico".

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro.

Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación. La diferencia fundamental entre ambos conceptos o enfoques está en los resultados.

CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN

Control de la gestión administrativa

Resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa de la empresa, ya que es uno de los tópicos importantes en un negocio y de ella puede depender el éxito o fracaso de la empresa.

La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar, aunque se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar los procesos administrativos (excluyendo el área comercial, financiera, operativa o de producción) utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo

de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

Por ejemplo, se utilizan diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planificación en la gestión administrativa contable. Aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, por lo general suponen un ajuste de planes. Durante la práctica, el proceso de gestión administrativa no representa estas cuatro funciones mencionadas anteriormente, sino que más bien, se trata de un grupo de funciones en una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí.

La planificación, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionados entre sí. Entonces se puede afirmar que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en equipos para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

Los responsables de la gestión administrativa deben garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

Como complemento imprescindible no se puede ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En este sentido **el control de la gestión administrativa** no se diferencia en el fondo de la gestión del área comercial, financiera, operativa o de producción, sino que se utilizarán indicadores distintos, pero al fin la metodología a utilizar debe ser la misma que la aplicada a las áreas anteriormente mencionadas.

Dato, Información y Conocimiento

Las decisiones son acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, las cuales deben estar sustentadas en información. Para ello se debe realizar la distinción entre, dato, información y conocimiento.

- **El dato** es hecho aislado que describen la realidad y/o circunstancias tempo espaciales.
- **La información** es la sistematización de los datos en forma lógica y ordenada.
- **El conocimiento** es el trabajo que se realiza sobre esa información obteniéndose así un desarrollo posterior que lo valida como tal.

Puestas las cosas así, la toma de decisiones tanto a nivel gerencial como operacional requiere de información obtenida de sistemas que permitan formular pautas y criterios los cuales reunidos y sistematizados posibiliten orientar las acciones hacia el futuro.

A partir de esta idea macro se han desarrollado una serie de técnicas y enfoques que vienen a solucionar, en parte, la disyuntiva planteada y orientan a la obtención de información que se convierte en vital para la toma de decisiones. La gerencia Estratégica de costos es una de ella y su enfoque es muy particular ya que sus autores han incorporado el tema estratégico dentro del ámbito de los costos, lo cual desde ya es novedoso.

Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González⁸ (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

⁸ Ma. Isabel González Bravo. El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. Auditoría Pública". No. 16. Feb, 1999. p. 19.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con **un carácter sistémico, un enfoque estratégico**, y no sólo alcanzar los **aspectos formales** sino que se le ofrece un peso significativo a los **aspectos no formales** del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.

Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Su estructura y funcionamiento

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”⁹. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar “Control de Gestión”, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la

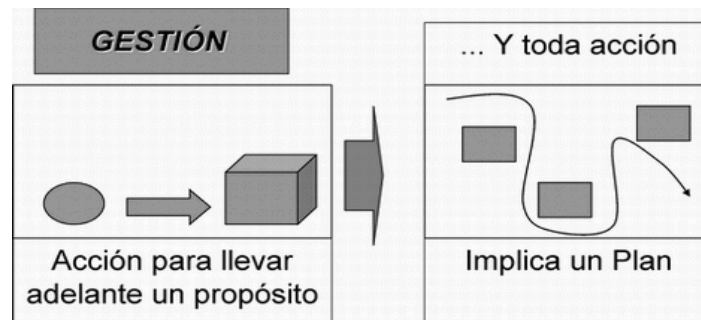
⁹ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Control de Gestión

Para controlar, primero hay que definir que es: **gestión**, y después ver de qué forma se puede controlar esa gestión.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.



La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que el Control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

Por tanto, el control de gestión es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un

ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.



Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación.

Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa

¿Por qué la necesidad del Control de Gestión?

Aumento de la complejidad de las organizaciones. Con el pasar de los años, el aumento de la tecnología, y el acelerado incremento de los medios de comunicación han desencadenado una creciente complejidad en el manejo de las organizaciones, lo que ha obligado a las empresas crear nuevos mecanismos de control que permitan tener la certeza que la gestión de la empresa es la correcta.

Internalización de las economías y globalización de los mercados. Este fenómeno ha convertido a los recursos en bienes escasos y costosos, que ponen a prueba la eficiencia en su utilización, dejan obsoletos los mecanismos de evaluación que permiten medir la eficiencia de la gestión.

Efectos del entorno. El entorno cambiante de la empresa, concierne a la estrategia, los métodos de trabajo, los recursos humanos y la tecnología en elementos claves para el éxito en la empresa, dejando de manifiesto la falta de un mecanismo unificador y coordinador para estos elementos claves, siendo esta función la del Control de Gestión.

Necesidad de enfrentar la creciente competencia. Como consecuencia de los factores anteriores, la competencia en el mercado y la industria se ha intensificado, provocando que las empresas cambien constantemente sus métodos de trabajo con el objeto de alcanzar la eficiencia en su gestión y con ello el logro de una ventaja competitiva.

Requerimientos de modernización de las entidades. El impacto e influencia de otras áreas y disciplinas en el contexto empresarial ha obligado a la organización a

sufrir constante cambios que la lleven a situarse como una empresa competitiva, lo que deja de manifiesto un retardo en los métodos de evaluación.

Insatisfacción por el resultado de las actuales formas de controlar. El planteamiento de las técnicas de control resulta insuficiente a las necesidades de la empresa.

Demandas por una mayor transparencia en el funcionamiento de las entidades. Los fenómenos de apertura comercial y globalización que han caracterizado a la economía mundial en los últimos años han traído como consecuencia que las empresas se preocupen por mostrar una imagen transparente de su gestión.

Enfoque sistémico de la organización. Las empresas han evolucionado de un enfoque clásico funcional a un enfoque sistémico, que se caracteriza por la interrelación de todas las funciones de la empresa.

La interrelación permite a los trabajadores acceder a trabajar en las distintas funciones de la empresa, cosa que no permitía el enfoque clásico, que sólo buscaba la especialización.

En la actualidad, se trabaja en forma integrada cosa que vulneró el mecanismo de control ya que este estaba diseñado para una estructura clásica funcional.

La integración obligó a la creación de un control que actuará en forma más global, que permitirá controlar a la persona no sólo en la función que se desempeña sino que en las diversas tareas que pueda cumplir en la organización.

Innovaciones en la tecnología. En forma simultánea con los cambios que se producían en la empresa comenzó a nacer una nueva tecnología, lo que llevó a las empresas a invertir en tecnología para no quedar en desventaja con sus similares.

Las empresas al invertir en tecnología de punta, crearon un departamento de investigación y desarrollo, unidad que invertía en tecnología de acuerdo a los medios que contaba la empresa, pero dentro de su planificación no tomó en consideración al factor de importancia para la gestión que es el personal.

Este último no fue capacitado como era debido y esto trajo como resultado que la empresa a pesar de contar con tecnología no tuviera los resultados esperados, esta situación permitió que el Control de Gestión advirtiera que la problemática era la falta de capacitación del personal.

Disminución del número de personal con conocimiento integral de la organización, es decir, aumenta del personal especializado. En un

determinado momento la empresa contaba sólo con especialistas que no conocían el funcionamiento de la empresa en su conjunto, sino que sólo dominaban su labor, esto pasado un tiempo provoca aburrimiento, fatiga y muchas veces todo terminaba en accidentes laborales.

Las empresas debían crear una política de incentivos que dieran fin a la problemática, esto lo lograrían mediante la entrega de un conocimiento general de la empresa y además haciéndole sentir que su labor contribuía al funcionamiento de la empresa.

Esta política de incentivos preparó el camino para la aplicación pertinente del Control de Gestión.

Las Evidencia empírica de que los sistemas de control tradicionales son vulnerables. Numerosos casos de empresas que han sido sujeto de fraudes, desfalcos, malversación de fondos, etc., dejan de manifiesto la vulnerabilidad de los sistemas de control tradicionales.

En resumen los fundamentos anteriormente detallados dejan de manifiesto que las técnicas de control tradicional son insuficientes a la actual necesidad de la empresa, lo que provoca que el concepto de control sufra una evolución es este aspecto.

El Control de Gestión, satisface las necesidades actuales de la organización, ya que es capaz de; coordinar todos los aspectos expuestos anteriormente, englobar todas las funciones organizacionales, no limitándose sólo a las operativas, y entregando la importancia en su medida justa al recurso humano en este proceso de control, transformándose en una herramienta valiosa para la administración de la empresa.

Fines y contenido del control de gestión

Antes de iniciar a establecer los fines y contenido del control de gestión, se hace necesario establecer lo que es cambio, planificación estratégica y control.

Cambio

Es el estado de lo que evoluciona o se modifica, puede ser provocado o sufrido y se manifiesta en forma rápida y constante. Se encuentra en todas partes de la organización y cada vez está más presente.

Los cambios se están presentando: rápidos, profundos, irreversibles y volátiles, tales como:

- Globalización Económica (CE, Mercosur, C. Andina, TLC, etc.)
- Transformación Política (Rol del Estado en la economía)
- Revolución Tecnológica
- Exigencias del consumidor
- Conciencia Ecológica

Tal como lo señala Tom Peters and Robert Waterman, en su libro ***En Busca de la Excelencia***, los cambios que han dado las empresas más exitosas del mundo:

- Sesgo hacia la acción
- Cercanía al consumidor
- Autonomía y espíritu empresarial
- Productividad a través de la gente
- Empuje mediante valores
- Quedarse cerca del negocio que se conoce mejor
- Diseño organizativo simple. Staff económico
- Propiedades de flexibilidad y firmeza simultáneamente logradas
- Indicadores de Gestión y Gerencia

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente:



Control por áreas funcionales

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control de gestión es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar a las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Control de la gestión económico-financiera

Control de finanzas

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando, de esta manera, a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

En la actividad de cualquier empresa de negocios, las funciones de planificación, análisis y control financiero adquieren una importancia crucial, constituyéndose en elemento esencial para el éxito y la supervivencia de la entidad.

Las últimas décadas han sido testigo de considerables cambios en el papel de la función financiera de la empresa, cuyo ámbito e implicaciones han sufrido un continuado proceso de transformación. Sin ninguna duda, existe una inevitable y valiosa interacción entre las decisiones de carácter financiero y el resto de las funciones y actividades empresariales: diseño e investigación de productos y/o servicios, procedimientos y sistemas de fabricación, marketing, recursos humanos, análisis económico-financiero, definición de sistemas de comunicación, relaciones con el entorno, etc.

Un adecuado proceso de planificación, gestión y control financiero de las empresas exige, como elemento imprescindible, unos niveles suficientes de información que favorezcan un profundo conocimiento de su realidad económica y evidencien su verdadera situación económico-financiera, facilitando el proceso de adopción de decisiones de inversión, de crédito o similares más acertadas, con un menor grado de incertidumbre y de riesgo.

De esta forma, el diseño y explotación de un correcto sistema de información empresarial se convierte en uno de los factores claves para el éxito o fracaso de las unidades económicas, así como para la eficacia de sus dirigentes, máxime considerando la creciente complejidad de la moderna gestión empresarial, derivada de la frecuente expansión y diversificación de sus actividades, la dispersión geográfica, la volatilidad de los tipos de interés, la proliferación de instrumentos y productos financieros, la importante y permanente revolución del mercado internacional de capitales o la continua innovación tecnológica, lo que exige una mejor utilización de los recursos humanos y económicos y una importante dosis de creatividad.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Antes de establecer parámetros para analizar el control de la gestión financiera, es necesario dirimir las diferencias entre gastos, pago e inversión.

- Gasto: El gasto es un concepto de la contabilidad, que se refiere él mismo, básicamente, a aquellos conceptos relacionados con la adquisición de bienes y servicios para su consumo, sea en el proceso de producción o para terceros, y relacionados con la actividad que la empresa realiza.
- Pago: El pago es una salida de tesorería. En cambio, hay pagos que no corresponden a gastos ni costos, como la devolución del principal de un préstamo, por ejemplo.
- La diferencia entre gasto y pago es similar a la que existe entre ingreso y cobro. En cambio, el ingreso es consecuencia, principalmente, de las ventas que realiza la empresa.
- Inversión: Se refiere a aquella parte del gasto que no se incorpora al proceso de producción de la empresa y que permanece en ella para generar nuevos recursos en futuros ejercicios. Por ejemplo, la maquinaria adquirida por la empresa para participar en el proceso de producción.

El control de gestión financiera requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en este proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario

funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

Por su parte la gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

El control integral de la gestión financiera, requiere de un sistema de control activo o proactivo, que visualice la realidad del funcionamiento de la gestión, y puede estructurarse en etapas esenciales, como son:

Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.

- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control).
- Medición, registro y control de resultados.
- Calculo de las desviaciones.
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctivas.

Entre los objetivos del control integral de la gestión financiera se encuentran:

- Interpretación global de las funciones económico-financiera.

- Integrar las variables estratégicas aplicada al área de la administración y las finanzas.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados a la gestión económico-financiera.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones.
- Reaccionar ante los cambios.

El control integral de la gestión financiera puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato, y cuenta con los siguientes instrumentos, para su efectividad:

- Contabilidad financiera.
- Auditoria externa.
- Contabilidad de gestión.
- Análisis de ratios o indicadores financieros.
- Auditoría y control interno.
- Cuadro de control de los indicadores de la gestión financiera.

Estructura financiera de la empresa

La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas. Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión son claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables.

Uno de los temas de mayor debate y polémica en la actualidad es la posibilidad de implementar en la práctica la estructura óptima de financiamiento. La elección entre las diversas fuentes de financiamiento es una de las decisiones financieras más importantes dentro de una empresa, ¿Qué porcentaje de deuda y capital propio es el óptimo o el más adecuado para el negocio?

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa. Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial: $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$, tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda.

Se puede concluir entonces que el costo de la deuda deberá ser más bajo que el rendimiento del capital, porque es menos riesgoso.

Se puede decir, por lo general, que cuando la empresa opta por la utilización de capital ajeno sobre el propio, lo hace porque el contexto externo le permite obtener una renta mayor si coloca su capital propio en el mercado de capitales (lo invierte), y trabaja para su operatoria con capital de terceros (la tasa de ese préstamo debería ser inferior al que obtiene la empresa de invertir su propio capital).

Otro caso podría estar dado porque la empresa no desee aportar capital propio, o bien porque la empresa necesita realmente pedir "ayuda", préstamo, y financiarse con capital aportado por terceros. Ello puede ser así porque no le alcanzan sus propios fondos para cubrir sus requerimientos internos, o cuando la empresa quiere comprar equipos (capital inmovilizado), o bien ampliar su planta industrial. El monto de las sumas requeridas para esas necesidades obliga muchas veces al empresario a recurrir a capital de terceros.

Es importante destacar que una empresa bien posicionada operativamente (capacidad de generar resultados operativos excelente) puede tener dificultades por no administrar adecuadamente su financiamiento, las condiciones de pago de sus deudas y cobro de sus créditos, lo cual claramente se demuestra la importancia del análisis de la estructura financiera de la empresa en cualquier contexto.

Control de costos financieros

Costo es la medida, en términos monetarios, de los recursos utilizados para conseguir un objetivo determinado. Tres ideas importantes están incluidas en esta definición:

- La primera idea y fundamental es que el «costo mide el consumo de los recursos». Los elementos de costo que producen bienes tangibles o servicios intangibles son cantidades físicas de material, horas de mano de obra, cantidades de otros recursos. El costo mide qué cantidad de recursos se han utilizado para un propósito determinado.
- La segunda idea es que la medida del costo se expresa en términos monetarios.
- Tercera idea: La medida de los costos siempre se relaciona con algún propósito u objetivo. Estos propósitos incluyen: productos, centros de costo, proyectos o cualquier «cosa» o «actividad» para la cual se desee una medida monetaria del consumo de los recursos.

El comportamiento de los costos financieros puede ser explicado por los motivos de: inversión Total neta, estructura de financiación y pasivo ajeno oneroso.

El control de los costos financieros implica un control de los recursos invertidos en las áreas funcionales, un control de la estructura de financiación y de los tipos de interés.

Al analizar todos estos componentes se puede tener una visión mucho más clara de la importancia que tiene un control efectivo de la parte financiera de las empresas, ya que de una forma u otra esta es la que garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en un inicio y por ende los que avalan la firmeza de la organización.

Análisis patrimonial y financiero

El análisis patrimonial y financiero de la empresa, es el primer paso del control de la gestión financiera, a través del análisis de los estados financieros y permite evaluar aspectos tales como la capacidad de pago de deudas, la independencia financiera, la capitalización o la eficiencia en la utilización de los activos.

Esto es preciso para que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda atender sus pagos. Este problema se agrava cuando el activo circulante es menor que el exigible a corto plazo, ya que el fondo de maniobra (activo circulante menos exigible a corto plazo) es negativo, lo que se denomina suspensión de pagos técnica o teórica. Cuando se desea mejorar esta situación, hay que tomar medidas para reducir las deudas a corto plazo, tales como:

- Ampliar capital
- Reconvertir la deuda a corto plazo en deuda a largo plazo.

Cuando los capitales propios son negativos, situación que se produce si las pérdidas acumuladas superan al capital y reservas, se dice que la empresa está en una situación de quiebra técnica. Esta problemática puede evitarse si la empresa amplía su capital a tiempo, y toma medidas efectivas para poder generar beneficios.

Análisis de los estados financieros

Razones o índices financieros¹⁰

El método más conocido, para la toma de decisiones y el control financiero en la empresa, es el análisis de estados financieros, los cuales presentan los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y

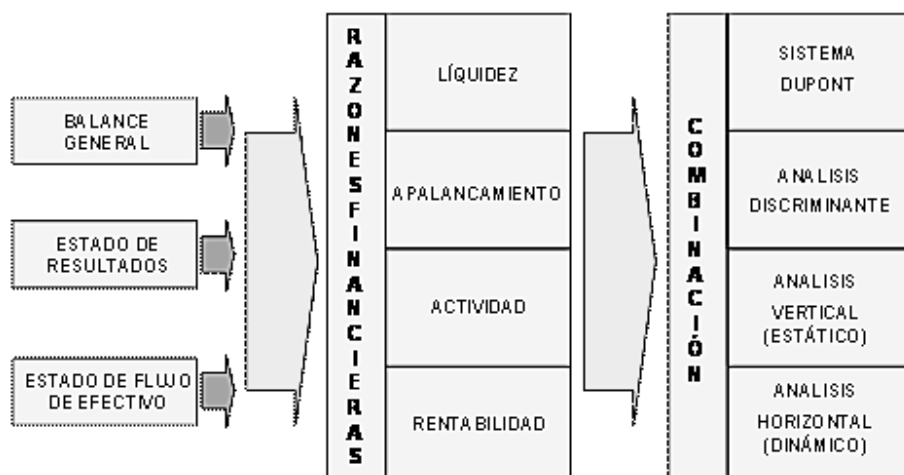
¹⁰ Ver capítulo: LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

están representados por el Estado de Resultados (ganancias y pérdidas), el Estado Flujo del Efectivo (flujo de caja) y el Balance General.

Con estos estados financieros se pueden elaborar las razones financieras que pueden servir para tomar decisiones racionales, en relación con los objetivos de la empresa. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

Los estados financieros se preparan a una fecha dada, como es el caso del Balance General, o para un período determinado, como es el caso de los otros dos. Esto, aun cuando sean presentados en forma comparativa para los dos últimos periodos, no deja de ser una limitación importante, ya que es un poco difícil evaluar, interpretar o hacer algún tipo de planificación financiera, solamente con los diferentes rubros o partidas contenidas en ellos.

Para salvar esta situación o limitación, el analista financiero recurre a las razones o índices financieros. Algunos analistas, dependiendo del tipo de estudio que desee hacer, pueden recurrir incluso a análisis de tipo estadístico, para lo cual requiere el empleo de medias, medianas, modas, desviaciones típicas, probabilidades, y otras herramientas de estadística.



Las razones o índices financieros no son mas que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras, éstas se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes grupos (liquidez, apalancamiento, actividad, y rentabilidad).

El costo de capital y la gestión financiera

Los costos financieros se relacionan con fondos utilizados por la empresa para financiar todos los elementos empleados en el proceso productivo, que se caracterizan, en algunas ocasiones, por su larga permanencia dentro de una empresa, como puede ser una maquinaria o cualquier otro elemento del activo material.

Los costos financieros son considerados como una variable fundamental del análisis económico, por lo que se puede considerar como un elemento básico para la planificación y selección de inversiones y desinversiones.

El objetivo que se persigue con la Contabilidad de Costos, es la obtención del cálculo del costo total de un proceso productivo y la determinación de márgenes y resultados. La no consideración de los costos de los recursos financieros originaría un resultado no real, de ahí la necesidad de la consideración de estos costos financieros como un factor más de la producción.

Se debe diferenciar entre dos tipos de fuentes financieras: **fondos propios**, procedentes de aportaciones al capital o de la propia autofinanciación de la empresa y **fondos ajenos** procedentes de terceros.

En el tratamiento del costo financiero existe una diferencia muy marcada entre la Contabilidad de Costos y la Externa. Esta diferencia se centra en que en el ámbito externo no se considera un gasto de financiación la remuneración de los capitales propios, debido a que no supone transacciones económicas entre la empresa y el entorno, de ahí que no sea considerado como factor de costo.

La determinación del costo de capital dependerá de la estructura financiera de la empresa o mezcla de capitales, de la política de dividendos y del riesgo global empresarial.

La consideración de que los recursos financieros, tanto propios como ajenos suponen un costo para la empresa, los equipara con el resto de los factores de costos. De esta forma, se incluye en la Contabilidad de Costos, el consumo de los recursos financieros inmovilizados en la empresa, independientemente de su origen, computando los costos financieros explícitos, cuando se habla de recursos ajenos, y los costos financieros implícitos, que se corresponden con los recursos propios.

Para la determinación cuantitativa de los costos financieros es necesario el estudio de tres variables: la base de cálculo, es decir, la cantidad de fondos utilizados por la empresa, de la cual se quiere conocer el costo; el tiempo que los fondos se

utilizan en la empresa y el tipo de interés de dichos fondos en base al tiempo transcurrido.

En el estudio del costo de capital es necesario diferenciar entre cada una de las diferentes formas de financiación, para la determinación de un costo medio ponderado en base a la estructura financiera de la empresa y al riesgo que ésta puede soportar en función del porcentaje de participación de recursos propios y ajenos.

El Costo de capital se puede considerar como el precio que se paga a los proveedores de fondos de la empresa por la utilización de los mismos y por el riesgo que asumen al prestarlo. Se puede entender como la rentabilidad que exigen determinados grupos económicos al prestar dinero a la empresa, teniendo en cuenta el riesgo que soportan y el paso del tiempo sobre el capital invertido.

En la búsqueda del capital, por parte de la empresa, se encuentran dos corrientes monetarias de signo contrario, una de ellas es el ingreso que la empresa va a recibir como consecuencia de prestarla fondos, y otra tiene signo negativo, como consecuencia de la remuneración que pagará por la obtención de dichos fondos en concepto de intereses y la devolución del capital a aquellas personas que se lo han prestado.

Inversión total neta

El capital es el stock acumulado de bienes de producción duraderos, mientras que la inversión, fija el gasto por periodo de tiempo que se utiliza para mantener o aumentar el stock de capital.

La inversión se puede dividir en distintos tipos:

1. En función de los bienes en los que se materializa:
 - a. Inversión Fija: Inversión en planta y equipo.
 - b. Inversión en existencias: Volumen de materias primas, productos no terminados y terminados no vendidos.
2. En función de que suponga un incremento neto del stock de capital:
 - a. Inversión Bruta: La inversión total realizada.
 - b. Inversión Neta: La que produce un incremento en el stock de capital.

La inversión neta total, es el desembolso realizado (inversión bruta) descontada de la amortizaciones aplicables a la inversión, o es la inversión bruta menos la depreciación de los activos fijos. La diferencia entre la inversión bruta y neta es la depreciación.

Flujo de Caja o Efectivo

El flujo de efectivo proveniente de las actividades operativas, como: efectivo recibidos de los clientes, efectivos pagados a proveedores y empleados, otros ingresos netos, intereses pagados e impuestos sobre ingresos pagados, da como resultado el efectivo neto proporcionado para las actividades operativas.

Del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, se sustraen los gastos de capital, dando como resultado el efectivo neto usado en las actividades de inversión. Esto, menos los fondos provenientes de la emisión de deudas a largo plazo y dividendos pagados, resulta el incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo del inicio y del final de año.

El estado de flujo de caja o efectivo constituye uno de los principales elementos con que cuenta la empresa para realizar la formulación de pronósticos financieros. A partir del flujo de caja, la organización tiene una visión de cómo utilizar los fondos y determinar cómo se realiza el financiamiento de estos usos. Así mismo, puede evaluar los flujos futuros mediante un estado de fondos basados en los pronósticos.

Esta herramienta brinda un método eficiente para evaluar el crecimiento de la empresa y sus necesidades financieras resultantes, así como, para determinar la mejor forma de financiar esas necesidades.

Gestión y análisis estratégico de costos

Nos encontramos ante lo que se denomina la era del conocimiento y en donde el cambio se vislumbra como permanente y duradero en términos de tiempos y resultados que se desean obtener.

Nuestro sistema contable tradicional tiene como principal objetivo el estar orientado al tercer usuario de la información contable, llámese, bancos, DEI, inversores, etc. los cuales se pueden nutrir, a partir de la información contable que surge de un balance, de una serie de datos para la toma de decisiones. Pero esta información adolece de un gran inconveniente, es relativa al pasado, lo cual en cierto sentido la inhabilita para tomar decisiones relativas al futuro.

Así el principal objetivo de la contabilidad es brindar información oportuna, veraz, confiable, pero orientada a la toma de decisiones.

Es decir se estará ante una disyuntiva, ya que existen sistemas contables que registran el pasado y con los cuales, se debe o se intenta nutrir para la toma de decisiones futuras, que en el mundo actual de permanente cambio es, a criterio de

los especialistas, insuficiente para cumplir con los objetivos, criterio con el cual se está de acuerdo.

A partir de los conceptos vertidos se puede inferir cual es la relación entre lo estratégico y los costos a fin de poder elaborar lo que se denomina la Gerencia Estratégica de Costos. Esta busca un nuevo enfoque respecto de la contabilidad tradicional, formulando una visión estratégica cuyo objetivo es alcanzar un grado de integración entre los costos y la cadena de valor.

Partiendo del convencimiento de que la contabilidad no es un objetivo en sí mismo, sino que es únicamente un medio para ayudar a alcanzar el éxito empresarial y a partir de este concepto inferir que los sistemas de costos deben ser evaluados en función del papel que se espera que cumplan, esto implica que se deben desarrollar instrumentos de control gerencial sistemáticamente elaborados.

Al realizar una comparación entre la contabilidad tradicional y la gestión estratégica de costos, se puede observar que ambas tienen objetivos y características distintas, tal como se presenta en el siguiente cuadro comparativo:

Concepto	Contabilidad Tradicional	Gestión y Análisis Estratégico de Costos
Forma útil de analizar costos	En función de los productos, clientes y funciones con enfoque marcado hacia lo interno.	En función de las diferentes etapas de la cadena de valor. Enfoque muy marcado hacia lo externo. El valor agregado es el concepto clave.
Objetivo del análisis de costos	Son tres: 1) Mantenimiento del registro 2) Administración por excepción 3) Solución de problemas	Los tres componentes anteriores están presentes, pero se agrega el componente estratégico. Estas son funciones de las causales tanto estructurales como de las funcionales.
Comportamiento de los costos	Es básicamente una función del volumen de producción: costo variable, costo fijo, costo combinado, etc.	

Contabilidad Tradicional y la Gestión y Análisis Estratégico de Costos

Se pueden realizar algunas preguntas a fin de darle un poco de color a esta explicación, a fin de arribar a conclusiones de cuál es la utilidad de la contabilidad de costos y cuál la de la gerencia estratégica de costos.

Hay que preguntarse, si la contabilidad de costos tradicional cumple con los objetivos del negocio claramente distinguidos?. Si aumenta el sistema de costos las posibilidades de alcanzar el objetivo para el cual se selecciono? Y, Si el objetivo que el sistema de costos ayuda a lograr, encaja estratégicamente con la finalidad global de la empresa? Las respuestas son a todas luces contundentes. NO. Esto hace que la gestión y análisis estratégico de costos tenga como fortalezas la de contestar estas preguntas en modo afirmativo y se pueda consolidar un sistema distinto y fundamentalmente útil en un momento en donde la realidad es constantemente modificada.

Cómo relacionamos estos conceptos, gestión y análisis estratégico de costos

Lo primero es definirla, para lo cual se expresa que "la Gerencia Estratégica de Costos es un proceso cíclico, continuo de formulación de estrategias, comunicación de estas estrategias, desarrollo y utilización de tácticas para implementarlas, y el desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito de las etapas anteriores. Por ello la información contable sirve para cada etapa de este ciclo." Sucintamente se explicará cada uno de los distintos procesos de la definición anteriormente expuesta.

En el primero la información contable es la base para realizar el análisis financiero, el cual constituye un elemento del proceso de evaluación de estrategias alternativas. En el segundo, los informes constituyen una de las formas importantes por las cuales estas estrategias se comunican a la organización en su conjunto. En el tercero, en el desarrollo de las tácticas específicas que apoyen la estrategia en su conjunto y de su implementación, los informes financieros confeccionados sobre la base de la información contable, son uno de los elementos que sirve de sustento a las tácticas, para lograr que se cumplan con los objetivos deseados.

En el cuarto, la evaluación del desempeño de los gerentes o de las distintas unidades de negocio habitualmente depende de la información contable.

Se puede definir de otra forma la Gestión y Análisis Estratégico de Costos como el área que tiene bajo su responsabilidad la búsqueda del conocimiento sofisticado de la estructura de costos de la empresa, con la finalidad de lograr ventajas competitivas sostenibles y continuas en el tiempo.

En ella la contabilidad se utiliza básicamente para facilitar el desarrollo y la implementación de la estrategia del negocio.

Cuales con los componentes básicos de la Gestión y Análisis Estratégico de Costos? Son tres:

- 1) Análisis de la cadena de valor
- 2) Análisis del posicionamiento estratégico
- 3) Análisis de las causales de costos.



➡ Análisis de la cadena de valor

Como se expuso anteriormente Michael Porter, desarrolló el concepto, en su obra Estrategia Competitiva (1980), la cual se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento que cada empresa o unidad de negocios, es "una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto". Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia ya sea de bajos costos, diferenciación o enfoque.

Las actividades las podemos dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo. Las primeras, son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades las podemos imaginar como una corriente de

actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanzar y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

Luego las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias.

Estas son la administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura.

Debemos considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas.

Cuando se refiere el tema de costos, este enfoque es diferente al desarrollado por la contabilidad tradicional, la cual se basa en el concepto de valor agregado, el que supone maximizar la diferencia entre las compras y las ventas. Es decir que el valor agregado fija su atención en las funciones internas de la Empresa, comienza con las compras a los proveedores y termina con los costos pagados por los clientes (ventas).

La gestión y análisis estratégico de costos, explica que al fijar un enfoque tan estrecho, como lo es el valor agregado, la Empresa, pierde una serie de ventajas y oportunidades que comienzan antes de la compra y terminan más allá de la venta al cliente. Como se sostuvo anteriormente al analizar las estrategias, una unidad de negocios debe lograr desarrollar una ventaja competitiva sostenible a través de una serie de estrategias, las cuales pueden ser de bajo costo, diferenciación y/o enfoque.

Antes de analizar la metodología de la cadena de valor, expondremos las diferencias que existen en la concepción del valor agregado (principio sobre el que se fundamenta la contabilidad tradicional) y la cadena de valor, (principio de la gestión y análisis estratégico de costos), mediante un cuadro comparativo.

Este cuadro ayudara a comprender el porque la cadena de valor es mucho más comprensiva para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable y además como puede incorporar los conceptos de Visión y Misión expuestos anteriormente.

Metodología de la Cadena de Valor

Para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

- 1) Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
- 2) Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor
- 3) Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.

La ventaja competitiva no puede ser analizada dentro de una empresa como un todo, sino que debe descomponerse la cadena de valores en sus diferentes actividades estratégicas, ya que cada una incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos, separándose en aquellas que representan un importante porcentaje de los costos operativos, o si el comportamiento de costos de las actividades son diferentes, o si los competidores las ejecutan en forma diferente o si tiene alto potencial para crear diferenciación. A partir de este desarrollo se puede calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

A partir del análisis anterior debemos identificar las causales de costos que expliquen las variaciones de costos en cada actividad de valor. En la contabilidad gerencial tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción. En la cadena de valores el concepto del volumen de producción, capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos. Coexisten múltiples causales de costos las cuales además difieren a través de las actividades de valor. Estas pueden ser estructurales o ejecucionales.

Las primeras podemos definir las como aquellas que al ser elegidas por la empresa impulsan el costo del producto; estas son:

- a) La escala, es decir la cuantía de la inversión que se va a realizar en áreas de fabricación, investigación, recursos de marketing, etc.
- b) Extensión, es decir el grado de integración vertical.
- c) Experiencia, se refiere al número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.
- d) Tecnología, se refiere a los métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores.
- e) Complejidad, se refiere a la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

En cuanto a las segundas, ejecucionales, son aquellas que son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de sus

habilidades para ejecutarlas con éxito. Dentro de la lista de estas causales podemos mencionar las siguientes:

- a) Compromiso con el grupo de trabajo,
- b) Gerencia de calidad total,
- c) Utilización de la capacidad,
- d) Eficiencia en la distribución de la planta,
- e) Configuración del producto, y
- f) Aprovechamiento de los lazos existentes con proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

El tercer paso, luego de identificar la cadena de valor y de diagnosticar las causales de costos de cada actividad, se puede ganar una ventaja competitiva sostenible por medio de dos formas:

- i) Controlando las causales de costos mejor que los competidores, es decir se puede analizar las causales y mejorar el rendimiento de las causales de costos, se puede emplear el Benchmarking, sobre los competidores, sabiendo que esta opción debe ser siempre revisada y reconsiderada en el corto plazo, ya que el competidor operará de la misma forma.
- ii) Reconfigurando la cadena de valores: lo que implica que mientras se recompone las causales de costos habrá que redefinir la cadena de costos en las actividades en donde sea más necesario.

Existe una serie de dificultades para poder construir la cadena de valores, las cuales mencionaremos. En primer lugar hay que calcular el precio (ingresos) para los productos intermedios, aislar las causales de costos claves, computar márgenes de proveedores y clientes, y construir estructuras de costos de los competidores, por mencionar algunas.

En conclusión la Cadena de Valor es un método para clasificar, analizar y entender la traslación de los recursos a través de los procesos que los convierten en productos y servicios finales. Se usa como mecanismo para analizar como mejorar la estructura de costo (productividad) y el valor añadido (producto diferenciado), y para identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.



Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte** (apoyo) a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El análisis estratégico se basa en los conceptos mencionados, relativos a la Visión, Misión, Objetivos, y Estrategias que operan a modo de vértice principal en la elaboración de controles y de la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles y cuidados en la cadena de valor.

Uniendo conceptos deberíamos insistir en que el control gerencial depende de la estrategia elegida para obtener la ventaja competitiva y de las opciones que se escojan respecto de la cadena de valor. Esto es a la luz de la misión formulada y de la estrategia elegida.

Es decir una empresa cuya misión esta definida dentro del marco de un mercado maduro, con productos no diferenciados y con una estrategia de liderar en costos, los costos del diseño del producto deberán ser una herramienta de importancia fundamental.

Así cada organización y dependiendo de la misión formulada y de la estrategia elegida deberá asignarle un sistema de control tomando en consideración también otros factores como son, la tecnología, la cultura, el contexto externo del ambiente, etc.

➡ **Análisis del posicionamiento estratégico**

En la actualidad los consumidores son alcanzados o “bombardeados” por una gran cantidad de información por lo que es comprensible que su mente forme una “escala de preferencias”, en donde el producto que mejor se recuerda ocupa el primer lugar. Por tal motivo es necesario obtener ese posicionamiento que nos ubique en un lugar de privilegio.

Ocupar este primer puesto en el ranking mental del consumidor es muy difícil e involucra un trabajo muy intenso y en equipo, pero ser el segundo es doblemente difícil, ya que en este momento es que la empresa ve necesario crear y diseñar nuevas estrategias de posicionamiento que le permitan seguir en la lucha por ese primer puesto en la mente del consumidor.

El posicionamiento involucra una comparación entre productos o marcas que compiten en un mismo mercado, y lo llevamos a cabo para diferenciar nuestro producto de los demás y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello es necesario realizar una investigación y así obtener una idea real de lo que opinan los clientes sobre los atributos de nuestro producto y de lo que buscan en él o en la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importante debido a que es el pilar para crear una imagen (anuncios, promociones, envases, publicidad, líneas de productos, etc.). Un buen posicionamiento puede conseguir un incremento en la participación de mercados del producto, pero un mal posicionamiento puede destruir un producto y todo el trabajo que se ha realizado en él.

Es por este motivo que se debe posicionar un producto a largo plazo, teniendo en cuenta los deseos y necesidades del mercado objetivo y –sobretudo- nunca descuidando la competencia. Por tal motivo muchos especialistas comentan que si es necesario modernizar el nombre de un producto, se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

Por otro lado existen empresas que en su intento de resaltar en un mercado competitivo crean “posicionamientos dobles y hasta triples” en donde sus beneficios son dos o tres pero hay que tener presente que se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento actual.

Si queremos evitar que nos suceda esto debemos evitar tres errores muy comunes:

- **Sub posicionamiento:** el mensaje no es lo suficientemente rotundo como para definir la posición. Los consumidores, por lo tanto, tienen una idea imprecisa de nuestro producto.
- **Sobre posicionamiento:** lanzamos demasiados mensajes que se entrecruzan y confunden al consumidor.
- **Posicionamiento confuso:** sucede cuando se cambia de posicionamiento de manera frecuente o cuando se brinda una imagen incierta del producto.

Veamos el caso de la empresa General Motors que, en la década de 1920 y bajo la dirección de Alfred P. Sloan, ofreció una variedad de modelos de coches de acuerdo con las preferencias de cada segmento de mercado. En cinco años, la GM obtuvo el liderazgo en el sector automotriz, posición que ocupa desde entonces.

Posicionar: es el proceso mediante el cual se diseña la oferta y la imagen de un producto, de modo que ocupe un lugar preferencial en la mente del consumidor.

Posicionar un producto requiere que entendamos cabalmente -en primer lugar- qué tan fragmentados son los mercados en el mundo empresarial. No sólo debemos ser capaces de describir y conocer nuestro producto, sino también de describir el de la competencia y demostrar por qué el nuestro es mejor.

Para posicionar un producto se requiere realizar dos pasos básicos:

- a) Primero, analizar las características de nuestro producto y decidir cómo se diferencia de la competencia.
- b) Segundo, decidir qué tipo de consumidor es el que estará más inclinado a comprar nuestro producto. El precio y la colocación final de éste son críticos para lograr un posicionamiento competitivo. En la cultura de Marketing actual, el precio ya no puede estar separado del producto.

Pensemos, por ejemplo, en las tiendas de abastos. Un supermercado de servicio completo es todavía la forma más popular para distribuir alimentos. Pero hoy las familias, cada vez más ocupadas, están en la búsqueda de formas más sencillas, rápidas y convenientes de comprar este tipo de productos aún si esto implica pagar un precio más alto. Como resultado los supermercados e hipermercados

ofrecen los servicios de entrega a domicilio en horarios más flexibles o la compra de productos a través de Internet.

El servicio, la distribución y el precio son elementos esenciales de los productos que se venden en un supermercado, tiendas de conveniencia o grandes bodegas de descuento. Para desarrollar un Plan de Marketing exitoso, necesitaremos analizar cómo estos mismos elementos aplican a la empresa y hacernos preguntas tales como: ¿Estamos vendiendo conveniencia? ¿Precio? ¿Calidad? ¿Descuentos?

Tipos de Posicionamiento

1. **Mediante diferencias en el producto.** Desatacando las diferencias que tenga nuestro producto para lograr una posición distinta que la competencia. Definitivamente si ese posicionamiento se basa en algo intrínseco del producto, su posición será privilegiada.
2. **Mediante una característica clave.** De todos los beneficios que ofrece nuestro producto debemos buscar ese “único” que el consumidor toma como excepcional. No es cuestión de inventarle características, sino buscar entre las que ya tiene y que aún no ha sido explotada.
3. **A través de los consumidores.** Buscando posicionar el producto ofreciéndolo en un lugar fijado, unas características determinadas y a un grupo específico de consumidores.
4. **Mediante el uso.** Prestando atención al uso que le da el consumidor al producto, es decir; teniendo en cuenta cómo y dónde lo utiliza y mostrando que es el mejor cumpliendo esa misión.
5. **Contra un competidor.** Se posiciona al producto enfrentado a uno o varios competidores, afirmando que sobresale por encima de ellos. Este método puede tener resultados a corto plazo pero hay que analizar, dependiendo de ciertas variables, si es conveniente hacerlo o no.
6. **Mediante asociación.** Se utiliza generalmente cuando nuestro producto tiene un competidor muy fuerte y no posee un beneficio que lo destaque frente a los demás. Lo que se busca es asociar al producto a algo que tenga una posición ya consolidada. Es un método de bajo costo.
7. **Con un problema.** Pretende presentar al producto como la solución a un problema ya existente. Se pretende mostrar al público su utilidad y que puede ayudarnos a aliviar alguna necesidad inmediata.

8. **Por calidad o precio.** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir; la mayor cantidad a un precio razonable.

Método para Posicionar un Producto

Si bien es cierto que no existe una fórmula exacta que puedan seguir las empresas para posicionar un producto o servicio en el mercado, generalmente se suelen utilizar cuatro puntos básicos:

- a. **Identificar el mejor atributo de nuestro producto.** Debemos posicionar nuestra marca con parámetros apreciados por los consumidores, que sean claramente percibidos como un valor añadido: calidad, rapidez, precio, etc. Los que sean realmente importantes para los consumidores actuales y potenciales de nuestro producto. Hacernos las siguientes preguntas: ¿cuál es la principal promesa de mi marca?, ¿qué es lo que hace mejor que ninguna?, etc.
- b. **Conocer la posición de los competidores en función a su atributo.** No tiene ningún sentido posicionar nuestra marca en un espacio ya ocupado por un competidor, puede ser incluso contraproducente puesto que hacemos el juego a su propuesta, dotándola de más credibilidad, e incurrimos incluso en la falta de diferenciación, por lo que el factor determinante de compra será el precio.
- c. **Decidir una estrategia en función de nuestras ventajas competitivas.** El posicionamiento que obtengamos de acuerdo a la estrategia que hayamos decidido debe comunicarse de forma clara, concisa y motivadora. Debemos centrar nuestro mensaje de posicionamiento para conseguir que la percepción por parte del consumidor sea clara.
- d. **Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la Publicidad.** Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y simplificados, que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose -en todo momento- en la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento de un producto exige que determinados aspectos de la mezcla del Marketing (producto, precio, plaza y promoción) apoyen la estrategia de posicionamiento que se elija. Por otro lado, si queremos ser competitivos, es importante que tomemos en cuenta estas tres alternativas estratégicas a la hora de posicionarnos:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Intentar quitarle la posición actual o reposicionar a la competencia.

➔ **Análisis de las causales del costo**

El tercer elemento constitutivo de la gestión y análisis estratégico de costos es el concepto de las causales del costo. Estas toman un lugar preponderante en la gestión y análisis estratégico de costos, debido al enfoque estratégico que se le da a estas causales y por sobre todo por la unión, en la que se relacionan la cadena de valor y el posicionamiento con este tercer elemento. Es así que en la gestión y análisis estratégico de costos se acepta el hecho de que los costos son impulsados por múltiples factores, esto también explica las distintas variaciones de costos en cada actividad.

Como mencionamos anteriormente en la contabilidad gerencial, el costo es una función exclusiva del volumen de producción. De ahí se desprenden una serie de análisis relativos a este factor, dentro del cual mencionaremos a modo de ejemplo los siguientes, la división entre costo fijo y variable, la relación volumen, costo, utilidad, el control presupuestario, etc.

Es aquí donde la gestión y análisis estratégico de costos genera la novedad de no solo considerar al volumen de producción como causal del costo sino que además incorpora una serie de modelos mas avanzados en la relación de la causalidad del costo, como lo vimos anteriormente.

A modo de mención diremos que las causales son divididas en dos:

- 1) Causales estructurales
- 2) De ejecución

No se abundará en ellas, solo se establecerá que la gestión y análisis estratégico de costos avanza sobre la contabilidad gerencial al enfocar los temas desde otro ángulo y fundamentalmente posiciona al costo dentro del espectro de toma de decisiones en la Empresa de manera integral y abre un camino distinto hacia herramientas de gestión, que pueden ser utilizadas en pos de una mejora en la administración de una Organización.

El control presupuestario

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La función del control de producción en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende de cuatro funciones:

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implementar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Disminución de tiempos ociosos
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la producción.
- Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- Incrementa la productividad.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Control presupuestal

Un sistema de control presupuestal debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre si los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

Control contable

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El control contable debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

Presupuesto público y privado

A la fecha (y así debería de ser), se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea del control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después

planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminedar su distribución o aplicación más compleja y difícil de solucionar.

Entonces la diferencia entre la presentación del presupuesto gubernamental y el privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tienen como fin primordial el logro de utilidades. La concepción actual de empresa industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores, entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle, una mejor distribución de la riqueza.

Las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendada.

En lo que se refiere a las utilidades o pérdidas en una entidad particular, se les denomina faltante o sobrante en una entidad pública.



Presupuesto rígido o fijo

El presupuesto fijo consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada. Suelen basarse inicialmente en ciertas situaciones definidas, las cuales se toman como punto de partida, y se comparan los resultados reales con los supuestos fijados previamente. La presupuestación fija es conveniente sólo si se puede estimar con un estrecho margen de oscilación, el volumen de actividad de la empresa, y cuando los costes y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible.

Los presupuestos fijos resultan especialmente adecuados en aquellas empresas, o áreas de actividad, donde, aún cuando no se cumpla con exactitud el nivel de actividad estimado, las desviaciones no son significativas, o en aquellas en las que se sabe que aunque no se ha alcanzado el plan, sin embargo, se debía haber alcanzado y en consecuencia debe responsabilizarse, no de las desviaciones que puedan presentarse en función del nivel real, sino en función del nivel estimado (caso de que no sea el mercado el que ha provocado desviaciones en la producción, sino deficiencias técnicas).

Presupuesto flexible

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos en las ventas; esta posible efectuación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

Todos los gastos incurren debido a: a) al transcurso del tiempo, b) a la producción o actividad productiva o, c) a una combinación de tiempo y producción o actividad. Si esto es razonable en un negocio, puede darse a los gastos una formulación matemática mediante la cual puedan calcularse los planes para la planificación y el control de los mismos.

La aplicación de este concepto significa que:

- Deben identificarse los gastos en cuanto a sus componentes fijo y variable, cuando se relacionan con la producción o la actividad productiva.
- Los gastos deben relacionarse razonablemente con la producción o actividad productiva.
- La producción debe medirse en forma segura.
- Las fórmulas de los presupuestos flexibles deben ser periodos específicos de tiempo, o para una escala específica y relevante de producción.

Para los fines de la planificación y el control, deben desarrollarse fórmulas de presupuestos flexibles por cada renglón de gasto en cada centro de responsabilidad dentro de una empresa.

Los presupuestos flexibles de gastos se apoyan fundamentalmente en el concepto de la variabilidad de los gastos, el cual se enfoca sobre el efecto que tienen en los mismos, el transcurso del tiempo y la producción o actividad productiva.

En parte de que algunos gastos son partes fijos y en parte variables, los gastos se clasifican en tres categorías generales.

1. Gastos fijos.
2. Gastos variables.
3. Gastos semi variables.

La necesidad de un presupuesto flexible puede ser sencillamente ilustrada como sigue. El dueño de un automóvil sabe que entre mas lo use por año, mas le cuesta operarlo; también sabe que entre mas use su vehículo, menor es el costo por kilómetro o milla recorrida.

La razón para esto radica en la naturaleza de los gastos, algunos de los cuales son fijos mientras que otros son variables o semi variables.

Seguros impuestos, registro oficial y garaje son costos fijos, los cuales permanecen lo mismo ya sea operado 1,000 o 20,000 millas. Los costos de llantas, gasolina, aceite y reparaciones son variables dependen en gran parte de las millas recorridas.

La obsolescencia y la depreciación resultan en un tipo de costo semi variable, el cual fluctúa en algún grado, pero no directamente con el uso del vehículo.

El costo por milla de operación del automóvil depende del número de millas manejadas.

Este millaje constituye la base para juzgar la actividad del automóvil. Si el dueño prepara un estimado de los costos totales y compara sus gastos reales, al final del año, con lo que ha presupuestado, aun así no puede decir que éxito ha tenido en mantener sus gastos dentro de los límites permitidos sin llevar una contabilidad para el factor del millaje recorrido.

El principio fundamental de un presupuesto flexible es la necesidad de alguna norma de erogaciones para un volumen dado de negocios, la cual debe ser conocida por anticipado para proporcionar una guía a las erogaciones reales.

Reconocer este principio es aceptar el hecho de que cada negocio es una entidad dinámica, siempre cambiante y nunca estática.

Es erróneo, si no inútil, esperar que un negocio se ajuste a un patrón fijo, preconcebido. La preparación de presupuestos flexibles resulta en la construcción de una serie de fórmulas, una para cada departamento. Cada serie a su vez, tiene una fórmula para cada cuenta en el departamento o centro de costos.

La predeterminación del gasto total fijo y de la tasa variable como también de la subsiguiente aplicación de la tasa al nivel de actividad realmente experimentada, hace posible calcular las erogaciones permisibles para el volumen de actividad alcanzado. Estas cifras presupuestarias son comparadas con los verdaderos costos, lo que hace posible un control mas estrecho de la actuación por parte del jefe departamental que en el caso de las asignaciones basadas en un presupuesto fijo.

La comparación de fin de periodo se usa para medir el desempeño de cada jefe de departamento. Es esta comparación, fácilmente lograda, la que hace del presupuesto flexible un instrumento valioso para el control de costos.

El presupuesto flexible ayuda en la evaluación de los efectos de volúmenes variantes de actividad en las ganancias y en la posición de la caja.

Objetivos

Ambos, el presupuesto fijo y el presupuesto flexible, suministran a la gerencia la información necesaria para alcanzar los principales objetivos del control presupuestario, mediante:

- Un procedimiento organizado de planificación.
- Un medio para coordinar las actividades de las varias divisiones de un negocio.
- Una base para el control de los costos.

Control de gestión del área comercial

La función comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.

Desde el punto de vista del sistema productivo constituye la última etapa del circuito real de bienes de la empresa, compuesto por aprovisionamiento, producción y venta, ya que suministra los productos al mercado recibiendo a cambio recursos económicos.

Pero además, la producción comercial es la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial, ya que, para producir, es necesario conocer cuáles son las necesidades de los consumidores, de tal modo que el proceso se adapte a ellas.

Por tanto, desde el punto de vista del marketing, la función comercial es la que conecta a la empresa con el mercado desde dos ámbitos:

- 1o. Conociendo las necesidades y desarrollando la demanda.
- 2o. Sirviendo a la demanda, suministrándole lo que necesita

Para servir a la demanda, la empresa tendrá que diseñar productos en función de las necesidades de los consumidores pero también tendrá que tener en cuenta otros factores como son: la competencia, la obtención de rentabilidad (también deberán obtener beneficios), deberán de cumplir una serie de objetivos que está más o menos formalizados y cuyo cumplimiento estará controlado.

Con base en lo anterior, se podría decir que los resultados obtenidos por la empresa en gran parte están supeditados a los obtenidos en el área comercial, debido a que cuando se completa el ciclo es cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos.

Para todo modelo de control estático, es decir, referido a un mismo periodo, se crea una ecuación de control para medir las posibles desviaciones como la diferencia entre los objetivos y la realidad.

En esta aplicación se deben sintetizar las funciones directivas de diseño futuro de la empresa, coordinación de medios humanos, materiales y financieros y toma de decisiones correctoras sobre los objetivos fijados o sobre las personas implicadas en la realidad producida. El comportamiento real del área comercial se expresa, mediante el producto de la cantidad real de ventas y el margen unitario real de ventas.

Las desviaciones que se presentan en el análisis se dan frente a las relativas a los márgenes de ventas o también llamadas desviaciones económicas y por otro lado las desviaciones físicas, que reflejan una diferencia entre los volúmenes físicos, reales y presupuestados.

La desviación económica no es ilustrativa de la gestión comercial debido a que, los márgenes de ventas contienen una variable, el costo de venta, que esta fuera de la influencia de la gestión comercial.

El control de ésta actividad se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de

vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. La evaluación en toda esta área proporciona fundamentos para:

- Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:
 - Planes de producción.
 - Inventarios.
 - Compras.
 - Investigación y desarrollo.
 - Tráfico.
 - Innovaciones en planta y equipo.
 - Finanzas: expansiones, funciones, etc.
 - Determinación de las necesidades de efectivo.
 - Necesidades de planta y de recursos humanos.

Este control de gestión puede denominarse como interno en el sentido de que se informa sobre las variaciones producidas por cada producto en su competición con los restantes productos de la misma empresa a fin de conseguir un mayor peso específico en los planes de producción y comercialización.

Pero también puede realizarse un control de gestión externo, en el cual se explican las desviaciones en función del mercado de un producto y la relación con el mismo, teniendo en cuenta la variación que se ha producido en la demanda total de mercado para ese mismo producto

Control de ventas

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

Fijación del volumen de ventas

El volumen de ventas, es un factor importante, pero no el único, para medir el rendimiento de los vendedores, se expresa en unidades o en porcentajes y está condicionado a factores que no tienen que ver con la capacidad del vendedor, como las circunstancias económicas y las tendencias del mercado. Puede ser incrementado con promociones, rebajas, descuentos especiales, y debe establecerse una norma o meta (cuota de ventas) con base en los pronósticos, publicidad, precio.

Cantidad de ventas

El regulador decisivo del flujo de los productos a través del ciclo de fabricación es la demanda efectiva del consumidor. En último análisis, ésta es la verdadera razón para la existencia de todo el sistema.

La experiencia muestra que durante determinado periodo, existen inevitables variaciones en la demanda del consumidor. En cierto grado, pueden controlarse tanto la ENTRADA como el PROCESO para armonizar con estas variaciones en la demanda de la SALIDA.

El control de cantidad sirve para proporcionar un flujo ordenado y uniforme de mercancías y servicios. Como todo control, sigue el proceso básico de control. La extensión de las operaciones que cubre el control de cantidad depende de la situación particular. Algunos cubren áreas relativamente pequeñas, en tanto que otros son muy extensos. Para propósitos de claridad es conveniente seleccionar un área que sea importante, básica y sobre la cual exista cierto conocimiento.

Control de la cantidad de ventas

La cantidad de productos o servicios que se mueven a los mercados está regulada o controlada, en último análisis, por la aceptación y la compra de estos productos o servicios por los compradores o usuarios. Desde el punto de vista de una empresa, el requisito fundamental es el de vender en cantidades suficientes, a precios satisfactorios, y dentro de límites razonables fijados. El buen control sobre los esfuerzos de ventas ayuda enormemente a lograr un buen control de la cantidad de los productos y servicios.

Sin el adecuado control de las ventas, se crean algunas situaciones inconvenientes. La más notable, tal vez, sea el desequilibrio en las ventas (mayor venta de los artículos más fáciles). También es común que sólo se les venda a determinados clientes; a unos se les visita con regularidad, y a otros, rara vez, o no se les visita.

Sin control de ventas hay la tendencia a que en algunas zonas se venda más que en otras, y que la diferencia entre las zonas buenas y las malas tienda a aumentar, a menos que se hagan esfuerzos administrativos por corregir la situación. Además, si no hay control de ventas, en algunas zonas puede haber pocos vendedores, y demasiados en otras. Muy seguramente, el control de cantidad puede ser aplicado a los productos y servicios que se mueven a los mercados, sin importar dónde se encuentren estos mercados, pero el control de cantidad más efectivo se realiza cuando existe un control de ventas efectivo.

Bases del control de ventas

La medición y evaluación del funcionamiento de las ventas no son especialmente difíciles. Sin embargo, antes de aplicar el familiar proceso de control, es imperativo determinar la base del control que será usada. Para las ventas, la determinación de la base de control es el núcleo del problema. En realidad, es una norma originada en la planeación. Sin embargo, parece justificado un tratamiento más detallado de la base del control debido a su importancia y también por la razón de que incluye características no discutidas con anterioridad.

La base del control de ventas por lo general consiste de (1) una unidad de control de ventas, (2) del potencial de ventas para esta unidad y (3) las características de los canales de distribución de las ventas que se empleen para el producto o servicio.

Unidad de control de ventas: La unidad de control de ventas es normalmente una región geográfica donde pueden identificarse las ventas. Su uso facilita la determinación de factores como tendencia de las ventas, nuevos clientes, magnitud de los pedidos, y comparaciones entre ventas y costos.

En la selección de la unidad de control intervienen numerosos factores; pero entre los más importantes se citará el producto o servicio, los métodos de venta y la extensión del mercado de los productos de la empresa. La unidad de control debe ser práctica, y tan pequeña como sea necesario para revelar los datos pertinentes a las ventas. Esto es, la unidad no debe incluir demasiados productos o una región demasiado extensa. La unidad escogida debe contener regiones limitadas de operaciones de venta normales o de una rama de artículos usuales, para que los resultados de cada unidad de control sean significativos para la empresa que los utiliza. Las barreras artificiales o las influencias indebidas sobre las ventas, ya sea en un área, o de un producto, deben reducirse al mínimo mediante la selección apropiada de la unidad de control. La unidad seleccionada deberá facilitar la comparación entre gastos y ventas; de otra manera, la contabilidad, los análisis de ventas y el trabajo del control se dificultarán innecesariamente.

Potencial de ventas: El control de ventas requiere un nivel o par de ventas, aceptable, que fije el objetivo de las actividades de ventas. Las decisiones respecto a si se promueve más enérgicamente en una área que en otra, a aceptar como satisfactorias las ventas logradas para algún producto, o a contratar más vendedores, pueden lograrse mejor cuando existe un potencial de ventas: una meta establecida para las ventas que cubra un periodo definido.

Para fijar equitativamente tales posibilidades, se necesitan considerables datos, criterio y experiencia. El trabajo puede iniciarse dividiendo todo el mercado que haya que atender, en el mayor número de áreas de venta que permitan los fondos disponibles. Luego se calculan las ventas totales de la compañía para el periodo siguiente, para lo cual se requiere un buen criterio basado en la apreciación de las condiciones generales del mercado, la capacidad de la compañía para producir y los requisitos para este objetivo.

Características de los canales de ventas: La tercera consideración en el establecimiento de una base para el control de la cantidad de ventas, son las características de los canales de las ventas. No todos los canales son idénticos; difieren en cuanto a magnitud, tipo de propiedad, dirección, métodos de compra y, en el caso de artículos industriales, al uso a que se destinan los productos.

Todo programa de control de ventas está afectado por estas características de los canales, y su influencia debe ser tomada en cuenta siempre que sea posible.

Comparación del funcionamiento de las ventas con el estándar

Mediante la comparación de las ventas que se están realizando con el estándar o base del control, se determina el grado de penetración en el mercado. Esta penetración indica el éxito que se está obteniendo en el trabajo de ventas dentro del área que se considera.

Como ya se dijo anteriormente, pueden emplearse otras unidades aparte de las monetarias en el trabajo de control de ventas. Por ejemplo, el número de visitas hechas por los vendedores, comparados con un número predeterminado, podría servir para determinar el grado de eficiencia. Cuando se hace esto, las comparaciones del funcionamiento con el estándar cubren consideraciones tales como el número de visitas de ventas, y la relación de pedidos a visitas de ventas.

Cuando el funcionamiento de las ventas es mucho menor que su estándar respectivo, es necesario emprender una acción correctiva.

En el campo de las ventas, la corrección de esta desviación puede tomar muchas formas distintas. Se puede necesitar reformar el servicio o el producto, el precio puede requerir un ajuste o puede sugerirse el uso de nuevos canales de

distribución al mercado. Sin embargo, en muchos casos lo que se busca es el mejoramiento de la efectividad de los vendedores.

Mejor selección de vendedores, entrenamiento de ventas más cuidadoso, mejor motivación mediante concursos de ventas, reuniones de ventas y el pago de incentivos. En ocasiones se ajusta el estándar de ventas o base de control. En cualquier caso, si las ventas están por abajo de lo esperado, falta la cantidad adecuada de mercancías o servicios que se mueven a través de los canales normales comerciales y amerita la atención administrativa. Son necesarios esfuerzos de control de la cantidad adecuada y efectiva, como lo reflejan los ajustes y mejoras en la planeación administrativa, la organización y el control desarrollado e implantado.

El precio de venta

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

Los errores más comunes en la fijación del precio de venta

- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos.
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado.
- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado.
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

Cómo fijar precios

Una empresa debe poner un precio inicial cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce su producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando licita para conseguir nuevos clientes.

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Se describirá un procedimiento de seis pasos:

- (1) Seleccionar el objetivo de la fijación de precios;
- (2) determinar la demanda;
- (3) estimar los costos;
- (4) analizar los costos, precios, ofertas de los competidores
- (5) Escoger un método de fijación de precios;
- (6) seleccionar el precio final.

▪ **Selección del objetivo de fijación de precios**

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio: Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- Supervivencia.
- Utilidades actuales máximas.
- Participación máxima de mercado.
- Captura máxima del segmento superior del mercado.
- Liderazgo en calidad de productos.

También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de bajos:

- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento.
- Los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción.
- El precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

▪ **Determinación de la demanda**

Cada precio genera un nivel de demanda distinto y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso normal, la demanda y el precio tiene una relación inversa: cuanto más alto el precio, menor es la demanda.

La curva de demanda muestra la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios; toma en cuenta las reacciones de muchos individuos que tienen sensibilidad a los precios.

La mayor parte de las empresas intenta medir sus curvas de demanda. Hay varios métodos para hacerlo.

El primero implica analizar estadísticamente los precios en el pasado, las cantidades vendidas y otros factores, para estimar sus interrelaciones. Los datos pueden ser longitudinales (con el tiempo) o transversales (en diferentes lugares al mismo tiempo). La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas requieren de mucha habilidad.

El segundo enfoque consiste en realizar experimentos de precios. Un enfoque alternativo es cobrar diferentes precios en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas.

El tercer enfoque consiste en preguntar a los compradores cuántas unidades comprarían a diferentes precios. Sin embargo, los compradores podrían citar deliberadamente cifras bajas con los precios más altos a fin de desanimar a la empresa de poner un precio alto.

▪ **Estimación de costos**

La demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa quiere cobrar un precio que cubra su costo de producir, distribuir y vender el producto, y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.

Los costos de una empresa son de dos tipos: fijos y variables. Los costos fijos (también llamados gastos generales) son costos que no varían con la producción ni con los ingresos por ventas. Una empresa debe pagar facturas cada mes por concepto de renta, calefacción, intereses, salarios, sea cual sea la producción.

En contraste, los costos variables son los gastos que varían en relación directa a los volúmenes de producción y que serán nulos cuando la producción sea igual a cero.

▪ **Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores**

Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores. Si la oferta de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor, o perder ventas. Si la oferta de la empresa es inferior, la empresa no podrá cobrar más que el competidor.

Si la oferta de la empresa es superior, podrá cobrar más que el competidor. Sin embargo la empresa debe tener presente que los competidores podrían responder con un cambio de precios.

▪ Selección del método de fijación de precios

Un vez que se conocen las tres "ces" – la estructura de demanda de los Clientes, la función de costos y los precios de los competidores – la empresa está lista para escoger un precio. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación, los costos que establecen el límite inferior para el precio y la evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo.

La empresa selecciona un método de fijación de precios que incluye una o más de estas tres consideraciones. A continuación se definen algunos de estos métodos:

- Fijación de precios por sobreprecio: El método más elemental para fijar precios es sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Los sobreprecios suelen ser más altos en artículos de temporada (para cubrir el riesgo de no venderlos) artículos de especialidad, artículos que no se venden mucho, artículos con costo de almacenamiento y manejo elevados y artículos con demanda inelástica.
- Fijación de precios por rendimiento objetivo: En la fijación de precios por rendimiento objetivo la empresa determina el precio que produciría su tasa de efectivo de rendimiento sobre la inversión (ROI).
- Fijación de precios por tasa vigente: En la fijación de precios por tasa vigente, la empresa basa su precio primordialmente en los precios de sus competidores. La empresa podría cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. Algunas empresas podrían cobrar un poco más o hacer un pequeño descuento pero mantienen la diferencia.
- La fijación de precios por tasa vigente es muy popular. En los casos que los costos son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio vigente representa una buena solución.
- Fijación de precios basada en las condiciones del mercado: Hasta aquí los enfoques para fijar precios que se han considerado son aquellos que se derivan de la consideración de los factores internos, al saber: la estructura de costos de la empresa y las metas de márgenes de ganancia. El enfoque de fijación de precios con base en las condiciones de los mercados, que son aquellos que se realizan a partir de factores externos a la organización, como es el mercado.
- Los competidores inevitablemente entrarán en el mercado en algún momento, si es potencialmente rentable hacerlo, y el innovador finalmente deberá seguir la tendencia declinante de los precios de venta de la unidad a medida que aumenta la oferta. Las estrategias de penetración apuntan a lograr la entrada en el mercado de masas. El énfasis está en el volumen de ventas. Los precios de la unidad tienden a ser bajos. Esto facilita la rápida adopción y difusión del nuevo producto. Los objetivos de ganancia se

alcanzan logrando un gran volumen de las ventas en lugar de un margen grande por unidad.

- Fijación de precios sobre bases psicológicas: La fijación de precios tiene dimensiones psicológicas así como económicas y los mercadólogos deben tenerlas en cuenta al tomar decisiones de fijación de precios. La fijación de precios según la calidad, precios extraños, la fijación de precios según líneas, y precios habituales, son formas de fijar los precios sobre bases psicológicas apelando a las emociones de los compradores.
- Fijación de precios según la calidad: Cuando los compradores no pueden juzgar la calidad del producto, ya sea examinándolo por sí mismos, o como resultado de la experiencia anterior con él, o porque carecen de la especialización necesaria, el precio se vuelve un signo de calidad importante. Por consiguiente, si el precio del producto se fija a un nivel demasiado bajo, su calidad también puede ser percibida como siendo baja.
- Precios extraños: Los precios extraños pueden crear la ilusión que un producto es menos costoso para el comprador que lo que realmente es. Un precio con un número raro, como \$9,99, se prefiere a \$10, supuestamente porque el comprador enfoca su atención en los 9.
- Fijación de precios según líneas: Dado que la mayoría de las organizaciones comercializa un rango de productos, una estrategia de fijación de precios eficaz debe considerar la relación entre todas estas líneas de productos en lugar de ver cada uno de ellos en aislamiento. La fijación de precios por líneas de productos consiste en la práctica de comercializar la mercancía a un número limitado de precios. Por ejemplo, una compañía de vinos podría tener tres líneas de vino, una con un precio de \$15, una segunda a \$25 y una tercera a \$45. Estos precios puntuales son factores importantes para lograr una diferenciación de las líneas de producto y permiten a la compañía servir a varios segmentos del mercado.

La habilidad en la fijación de precios por líneas descansa en seleccionar diferenciales de precio que estén suficientemente apartados como para que los consumidores puedan distinguir entre ellos, pero no tan separados que quede un hueco que pueda ser llenado por los competidores.

Precios habituales: En algunos mercados y en el caso de ciertos productos de bajo costo como dulces, raíces y tubérculos, y en algunos casos los alimentos de primera necesidad, existe una amplia resistencia a incluso aumentos modestos del precio. Bajo tales circunstancias una estrategia común es mantener hasta donde sea posible el precio de la unidad, aunque reduciendo el tamaño de la unidad. Esto se llama mantenimiento de los precios habituales o acostumbrados.

▪ **Seleccionar el precio final**

Los métodos de fijación de precios reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final. Para escoger su precio final la empresa debe considerar otros factores, que incluyen la fijación de precio psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing sobre el precio, las políticas de precio de la empresa y el impacto del precio sobre otros participantes.

Control de gestión del área de producción

Para medir de manera adecuada el desempeño de una empresa, deben utilizarse dos series de mediciones: la primera desde el punto de vista financiero y la segunda desde el punto de vista de las operaciones.

Respecto a las mediciones financieras existen tres medidas de la capacidad de una empresa para hacer dinero:

- 1) Utilidad neta: una medición absoluta en dólares.
- 2) Rendimiento sobre la inversión: una medida relativa basada en la inversión y los flujos de efectivo.
- 3) Flujo de efectivo: una medida de supervivencia.

Mientras que las mediciones operativas, se indican a continuación.

Las mediciones financieras funcionan bien al más alto nivel, pero no pueden utilizarse al nivel operativo. Se necesitan otra serie de mediciones que darán orientación en el control de la gestión de producción:

- 1) Demanda atendida o throughput¹¹ (volumen de trabajo o de información que fluye a través de un sistema): tasa a la cual el dinero es generado por el sistema, a través de las ventas.
- 2) Inventario: todo el dinero que el sistema ha invertido en comprar cosas que intenta vender.
- 3) Gastos operativos: todo el dinero que el sistema gasta para cambiar el inventario a demanda atendida.

La demanda atendida se define específicamente como los bienes vendidos. Un inventario de bienes terminados no es la demanda atendida sino el inventario; se deben registrar las ventas reales. Se define específicamente de esta manera para evitar que el sistema siga produciendo con la ilusión de que los bienes puedan venderse. Tal medida simplemente incrementa los costos, aumenta el inventario y consume efectivo. El inventario que se lleva (ya sea trabajo en proceso o bienes

¹¹ Rendimiento

terminados) se valora sólo según el costo de los materiales que contiene. Los costos de la mano de obra y de las horas de maquinaria se ignoran. (En términos contables tradicionales, el dinero gastado se llama valor agregado).

Aunque éste es con frecuencia un punto discutible, el hecho de utilizar sólo el costo de las materias primas es una idea conservadora. Al utilizar el método del valor agregado (que incluye todos los costos de producción), el inventario se infla y presenta algunos problemas de ingresos y balance. Considere, por ejemplo, un inventario de trabajo en proceso o de bienes terminados que se ha vuelto obsoletos o para el cual un contrato se ha cancelado. Una decisión gerencial difícil es declarar grandes cantidades de inventario como material de desecho porque con frecuencia se llevan en los libros como activos, incluso aunque realmente ya no tengan valor. El hecho de utilizar sólo el costo de las materias primas también evita el problema de determinar qué costos son directos y cuáles son indirectos

Los gastos operativos incluyen los costos de producción (tales como la mano de obra directa, la mano de obra indirecta, los costos de mantenimiento del inventario, la depreciación de los equipos y los materiales y suministros utilizados en la producción) y los costos administrativos. La diferencia clave aquí es que no hay necesidad de separar la mano de obra directa y la indirecta.

Desde el punto de vista de las operaciones, el objetivo de la empresa es:

Incrementar la demanda atendida y de manera simultánea reducir el inventario y reducir el gasto operativo.

La Productividad, es también un indicador importante del control de la gestión de producción en general. La productividad se mide en términos de producción por horas de trabajo. Sin embargo, esta medición no asegura que la empresa haga dinero (por ejemplo, cuando la producción extra no se vende y se acumula como inventario). Para probar si la productividad ha aumentado, es necesario preguntarse lo siguiente: ¿Las medidas tomadas han incrementado la demanda atendida? ¿Han reducido el inventario? ¿Han disminuido el gasto operativo? Esto conduce a una nueva definición:

Productividad son todas las medidas que llevan a la compañía más cerca de sus objetivos.

Los costos de producción: fórmulas y cálculos

El costo es la suma de los gastos invertidos por la empresa. Para obtener los recursos utilizados en la producción y distribución del producto o servicio.

Costo Total = Costo Fijo + Costo Variable

Los costos de producción, tal como se mencionó inicialmente son directos e indirectos.

De manera general para la elaboración de las curvas de costos en el corto plazo, se involucran a los: costos fijos. Costos variables, costos marginales o incrementales. El análisis de costos y el control de estos es una función, cuyo objetivo es mantener a la empresa en una posición económica satisfactoria.

Costo fijo

Se define como el grupo de gastos que la empresa desembolsa, aunque no produzca ningún bien (Alquiler, sueldo de los vigilantes, etc.).

Costo variable

Son aquellos costos que varían con el número de unidades producidas, los componentes más importantes de estos son: la mano de obra y materia prima.

Costos marginales o incrementales

Es la adición al costo total que se atribuye a una unidad más de fabricación.

Análisis del punto de equilibrio

En muchas ocasiones se ha mencionado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo este término no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Punto de Equilibrio Operativo: El estudio de la utilidad de una empresa, se facilita por el procedimiento gráfico conocido con el nombre de gráfica del punto de equilibrio económico, que sirve como base para indicar cuantas unidades deben

de venderse si una compañía opera sin pérdidas. Los ingresos y costos totales, a diferentes volúmenes de ventas, pueden estimarse y graficarse.

Observaciones:

El objetivo de análisis del punto de equilibrio es el de encontrar el punto en el que el costo iguala a los beneficios.

El análisis del punto de equilibrio es un modelo muy útil cuando se trata de un solo producto. Pero generalmente supone condiciones de certidumbre, lo cual limita su aplicación.

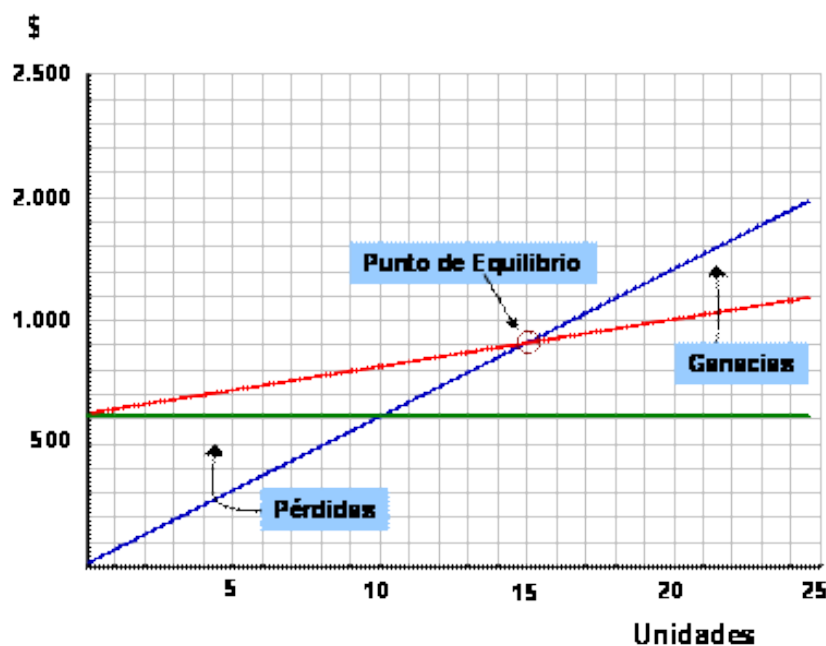
Supuestos.

- 1) Todos los costos y volúmenes son conocidos.
- 2) Las relaciones costo - volumen son lineales.
- 3) Toda la producción puede ser vendida.

Ventajas.

- 1) Es simple y fácil de visualizar.
- 2) Se enfoca sobre la rentabilidad.
- 3) Usa una presentación tanto gráfica como algebraica.

La representación gráfica del punto de equilibrio operativo se muestra a continuación en la siguiente gráfica: Punto de Equilibrio Operativo.



Punto de equilibrio para las ventas: Para la determinación del punto de equilibrio se debe en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

Tal como se mencionó anteriormente, se entiende por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además se debe conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas.

Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente formula:

$$\text{P. E. (\$)} = \frac{\text{Costo Fijo (\$)}}{1 - \frac{\text{Costo Variable (\$)}}{\text{Ventas Totales (\$)}}}$$

En el siguiente ejemplo los costos fijos y variables, así como las ventas se ubican en la formula con los siguientes resultados:

$$\text{P. E. (\$)} = \frac{\$ 295.000,00}{1 - \frac{\$ 395.000,00}{\$ 815.000,00}} = \$ 572.440,00$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Punto de Equilibrio en Porcentaje

Cuando se requiere obtener el punto de equilibrio en porcentaje, se manejan los mismos conceptos, pero el desarrollo de la formula es diferente:

$$\text{P. E. (\%)} = \frac{\text{Costo Fijo (\$)}}{\text{Ventas Totales (\$)} - \text{Costo Variable (\$)}} \times 100$$

Al ser los mismos valores se ubican de acuerdo como lo pide la formula para obtener el resultado deseado:

$$\text{P. E. (\%)} = \frac{\$ 295.000,00}{\$ 815.000,00 - \$ 395.000,00} \times 100 = 70 \%$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 70% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 30% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

Procesos de producción

Un proceso es una entidad o sección de la compañía en la cual se hace un trabajo específico, especializado y repetitivo. Algunos términos que se usan son: departamentos, centros de costos, centro de responsabilidad, función y operación.

Cualquier proceso puede utilizarse para la fabricación de varios productos. También, cualquier producto puede requerir procesamiento en varios procesos. El plan de producción depende de las características técnicas del diseño de producto y proceso.

Además de la naturaleza del diseño del producto y del proceso, la organización y distribución de la planta también determina la relación de los procesos entre sí (si se van a arreglar como procesos en secuencia o como procesos paralelos). Los procesos paralelos operan independientemente unos de otros. La producción de uno de estos procesos paralelos no se convierte en materia prima ni insumo para el otro. Cuando un proceso recibe la producción de otro proceso, ambos procesos están dentro de un arreglo secuencial.

Requisitos:

- Se aplica en industrias que trabajan en forma continua o en serie y en las que los artículos demandan procesos similares, y en las que se van transformando por etapas la materia prima hasta que alcanza el grado de producto terminado.
- Los artículos, en su mayoría homogéneos, consumen iguales costos de materiales, mano de obra e indirectos de fabricación; en procesos paralelos o secuenciales y en los que las unidades se miden en términos físicos (litros, kilos, metros).
- El costo unitario se calcula mediante un promedio entre la suma de los costos consumidos por los departamentos o procesos en un período, y las cantidades producidas en el mismo.

- Es un sistema simple y económico, porque no existen trabajos individuales ni cálculos específicos por elemento.

Se lo puede aplicar cuando:

- Se trata de productos estándar u homogéneos.
- Existen elevados volúmenes de producción.

La imposibilidad de conocer los costos consumidos por cada tipo de trabajo, hace que las erogaciones no se acumulen por elemento, por lo tanto no se utiliza la hoja de costos.

Los elementos se cargan a los departamentos o procesos, y se van transfiriendo de uno a otro, determinando valores:

- Productos transferidos.
- Inventarios de producción en proceso.

En este sistema, el traslado recíproco o secuencial entre procesos es lo habitual.

Costos por procesos

En las empresas que utilizan el sistema de fabricación por procesos, se elaboran productos relativamente estandarizados para tenerlos en existencia, lo cual corresponde a técnicas de producción masiva. La división del trabajo y la mecanización expandieron el uso de procesos continuos y por departamentos, y perfiló el sistema de costos por procesos.

La contabilidad de costos por procesos

Se hace hincapié en la acumulación de costos para cierto período de tiempo (por ejemplo, un mes), por procesos, departamentos, funciones o centros de costos, por los cuales es responsable un gerente.

Los costos que son directos con respecto a los procesos o departamentos son los que tienen importancia a los fines del control. Los costos que se relacionan directamente con el producto también se relacionan directamente con los procesos. Sin embargo, para propósitos de costeo de los productos, los costos que tienen una relación indirecta con los procesos se asignan a éstos sobre alguna base razonable.

Después de acumular los costos para cada departamento o proceso, se preparan los informes de control y la información para la gerencia. Los costos por los cuales es responsable cada gerente de departamento o proceso, se comparan con

alguna medida de actuación (asignaciones presupuestales, costos estándar o resultados de períodos anteriores).

Una vez que se ha obtenido la información de control de las cuentas de costos, todos los elementos del costo de producción se "pasan" por las cuentas del proceso con el fin de determinar el costo de fabricación total de los productos terminados. El inventario de apertura de trabajos en proceso más los tres elementos del costo de producción que se ponen en proceso durante un período de tiempo deben contabilizarse.

El flujo de costos por las cuentas se realiza acreditando un proceso y cargando el siguiente proceso (o productos terminados) por el costo de los artículos transferidos. Los saldos restantes en las cuentas del proceso forman el inventario de trabajos en proceso.

Control de inventarios

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen control de inventarios permite:

- Disponer de cantidades adecuadas de materiales y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación.

Por lo consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados.

En síntesis, la organización de contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

Inventario de trabajos en proceso

Parte de la dificultad para determinar el costo del inventario de trabajos en proceso se debe al hecho de que la producción no terminada puede ubicarse en uno o en todos los procesos de producción, así como entre procesos, en un arreglo de

proceso secuencial. Por ser más conveniente, los inventarios entre procesos se consideran como inventarios en proceso del proceso anterior.

Deben calcularse los distintos inventarios y sumarse juntos para constituir el inventario total de trabajos en proceso a usarse en el estado de costo de productos fabricados y en el balance general.

Para poder asignar los costos de producción, ya sea a los artículos terminados y transferidos de un proceso, o a aquellos que forman el inventario final de los trabajos en proceso, se debe conocer la forma en que se agregan los materiales a la producción. En general, los materiales pueden agregarse al producto al comienzo de la etapa del procesamiento, continuamente a través de todo el procesamiento, en ciertas etapas de terminación, o al final del proceso.

Generalmente se supone que los costos de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación se asignan al producto uniformemente a través del procesamiento.

Control de compras

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de orden
- Comprobación de precios

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- Compras innecesarias, excesivas y caras.
- Adquirir materiales de baja calidad.
- Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

Control de costos

Control de costos: es verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los

cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

Este es precisamente, el aporte más importante de la contabilidad de costos a la gerencia moderna, en donde se convierte en una contabilidad de gestión capaz de identificar los ciclos de vida de los productos; ejercer un control y seguimiento sobre los costos y determinar las pautas para su disminución, y estar dispuestos a introducir y/o similar los cambios tecnológicos que se sucedan.

El control de costos debe ligarse con firmeza con: 1) las futuras metas y las operaciones planificadas y 2) las responsabilidades organizacionales. La esencia del control de gastos es el concepto de un estándar; esto es, el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones.

Dado que el control se ejerce a través de responsabilidades, es necesario que los costos se planeen por áreas o centros organizacionales de responsabilidad. El catálogo de cuentas que emplea el departamento de contabilidad y el diseño de los presupuestos se planifiquen por áreas o centros organizacionales de responsabilidad. El catálogo les especifica de la compañía.

El conocimiento del comportamiento del costo, es decir, la respuesta de un costo a diferentes volúmenes de la producción, resulta esencial en la planificación y el control de costos. Puede percibirse el comportamiento del costo ya sea desde el ángulo ventajoso de la empresa en su conjunto. El comportamiento del costo plantea un aspecto práctico: al aumentar o disminuir la producción (nivel de actividad) en un centro de responsabilidad con cada gasto asignado a ese centro. Cuando los gastos se miran en relación con los cambios en la producción, surgen tres distintas categorías:

Organización de la producción y control de costos

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del

principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Costos y gastos controlables y no controlables

La diferenciación entre costos y gastos controlables y no controlables está íntimamente relacionada con la clasificación de costos y por áreas de responsabilidad. Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la autoridad y responsabilidad de un gerente específico. De tenerse cuidado al respecto, porque la clasificación de una partida de gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro de un marco específico de responsabilidad y de tiempo.

El concepto de controlabilidad es útil para control de los costos y gastos, si la clasificación de los costos se relaciona con las áreas o centros de responsabilidad. Cada costo y gasto en un centro de responsabilidad debe ser claramente identificado, bien sea como controlable o como no controlable, dentro de ese centro específico. En la aplicación de este concepto tal vez convenga, ocasionalmente, establecer dos cuentas para un determinado tipo de gasto, en un área de responsabilidad.

Algunas compañías presentan en el informe mensual de desempeño, para cada área o centro de responsabilidad, solo aquellos gastos que son controlables dentro de esa área. Otras compañías incluyen todos los gastos del centro de responsabilidad, pero identifican claramente los gastos controlables y los no controlables. Cualquiera que sea el método aplicado, es importante que todos los gastos se incluyan en algún informe de desempeño y se identifiquen como responsabilidad de un gerente específico. Un centro de responsabilidad en particular, debe presentarse como controlable en el informe de desempeño para un centro de responsabilidad de nivel más alto.

A corto plazo, los costos fijos usualmente no están sujetos al mismo grado de control que los costos variables. Por su naturaleza, prácticamente todos los costos variables son controlables en el corto plazo. Por otra parte, la depreciación sobre una base de producción, por ejemplo, es un gasto variable que es no controlable en un corto plazo. Por lo contrario, ciertos salarios son controlables en un plazo, aun cuando sean gastos fijos.

Reducción de costos

Si de encontrar una manera eficaz y eficiente de reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua (kaizen). Pero el kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta. Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.³

Gestionar los costos en la empresa implica:

- 1) La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
- 2) La reducción sistemática de costos.
- 3) La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso. Las actividades a las que se hace mención son:

- 1) Mejoramiento de la calidad.
- 2) Mejoramiento de la productividad.
- 3) Reducción de inventarios.
- 4) Acortamiento de las líneas de producción.
- 5) Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
- 6) Reducción del espacio utilizado.
- 7) Reducción del tiempo total del ciclo.

▪ **Mejoramiento de la calidad**

El mejoramiento de la calidad es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor

cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acortando de tal forma el tiempo total del ciclo y reduciendo el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los costos de las operaciones.

Una empresa que pretenda ser competitiva internacionalmente debe fijarse como objetivo lograr un nivel de calidad. De lo que se trata no es sólo de llegar al cliente final con productos exentos de defectos, sino además de generar esos productos "a la primera", lo cual implica procesos productivos con la capacidad de producir bienes y servicios de alta calidad sin necesidad de labores de reprocesamientos e inspecciones.

Los mayores niveles de calidad generan una mayor satisfacción en los clientes y consumidores, y consecuentemente disminuye sus niveles de rotación acompañado ello de un incremento en las ventas a los mismos clientes y a nuevos producto de una mejor publicidad entre ellos. Debe tenerse siempre en cuenta que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservarlos, y en segundo lugar que la satisfacción del consumidor suele propalarla este entre tres personas, en tanto que un mal producto o servicio lo llevará a esparcirlo entre diez.

Una mayor calidad contribuye a aumentar el valor marca de los productos y consecuentemente la capacidad de generación de ingresos futuros, con lo cual se puede recompensar en mayor medida a los empleados, directivos, propietarios y proveedores.

▪ **Mejoramiento de la productividad**

Mejorar los índices de productividad implica generar un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, o un mismo volumen con una cantidad de insumos menor. Por insumos se entiende en este caso tanto los recursos humanos, como los equipos y maquinarias, las instalaciones, las materias primas y componentes, la energía y demás servicios públicos. Fijar objetivos de productividad, determinar estrategias y acciones concretas para su logro, y medir los logros obtenidos.

Mejorar la productividad implica el mejor y más pleno aprovechamiento de cada uno de los recursos, se trate de materiales, maquinarias, instalaciones, mano de obra, y recursos monetarios.

▪ **Reducción del inventario**

El inventario ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción, genera necesidades de transporte y almacenamiento, y absorbe los activos financieros. Los materiales, trabajos en proceso y productos terminados que ocupan espacio en la fábrica o en los almacenes no generan ningún valor

agregado, sino todo lo contrario se desmejora e incluso pueden volverse rápidamente obsoletos.

- **Acortamiento de las líneas de producción**

En las fábricas una línea de producción larga implica la necesidad de un mayor número de personas, mayor cantidad de trabajo en proceso, y un tiempo total del ciclo más prolongado. El mayor número de personas en la línea implica también mayor cantidad de errores, lo que genera menores niveles de calidad, siendo ésta última una cuestión primordial a la hora de reducir costos y satisfacer plenamente al consumidor.

- **Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos**

Maquinarias y equipos con averías dan lugar a tiempos ociosos, incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos, y altos gastos en conceptos de reparaciones, con todo lo que ello implica tanto en materia de satisfacción del cliente, como en los resultados financieros.

Otro factor crítico a la hora reducir los tiempos ociosos de las máquinas es la reducción sistemática de los tiempos de preparación.

Los tiempo ociosos de las máquinas llevan a la producción por lotes, y consecuentemente a mayores niveles de inventarios, con todo lo que ello implica en materia de costos en materia de manipulación, seguridad, seguros, financieros y de costo del espacio físico entre otros. Además la falta de fiabilidad y durabilidad de las máquinas lleva a la generación de stock de seguridad a los efectos de servirse de ellos en caso de anomalías, como la interrupción o mal funcionamiento de determinados equipos.

- **Reducción del espacio utilizado**

Las empresas tradicionales suelen utilizar cuatro veces el espacio que realmente necesitan. La eliminación de bandas transportadoras, el acortamiento de las líneas de producción, la incorporación de estaciones de trabajo separadas dentro de la línea principal de producción, reduce el inventario y disminuye las necesidades de transporte.

Todo ello genera consecuentemente la menor necesidad de espacio, pudiendo utilizarse los espacios sobrantes en la implantación de nuevas líneas, alquilar de ser factible su uso a terceros, o bien eliminar la necesidad de arrendar dichos locales.

▪ Reducción del tiempo total del ciclo o tiempo de espera

El tiempo total del ciclo comienza cuando una empresa paga las materias primas y los diversos suministros y termina sólo cuando la empresa recibe el pago de sus clientes por los productos vendidos. De tal modo el tiempo de espera representa la rotación del dinero. Un tiempo de espera más corto implica un mejor uso y rotación de los recursos, mayor flexibilidad en la satisfacción de las necesidades del cliente y un menor costo de operaciones.

La reducción de los costos de una empresa no es necesario hacer u recorte de personal, sino se trata de implementar un sistemas que nos permita mejor la disminución de los costos, reducción de los inventarios, reducir el tiempo ocio de las maquinas, verificando realmente los procesos de producción o factores que se vea afectados para mejorar la eficiencia de la empresa. Esto sin duda es parte importante para hacer una reducción de los costos.

Pero también muchas de las empresa tienen miedo al cambio a implementar un nuevo sistemas que las pueda ser más competitivas dentro de su mercado tanto interno como externo. Y un ejemplo claro son las empresas Mexicanas que tiene sus precios de costos son muy elevados y no puedan ser competitivas con las empresa coreanas o japonesa que sus costo son muy bajos a un cuando el gobierno cobre impuestos muy altos a sus productos, tienen sus costo bajos para poder competir en otros mercados, con otras marcas.

El presupuesto del área comercial

Se distinguen dos tipos de presupuesto en el área comercial:

- El presupuesto objetivos de ventas y
- El presupuesto de gastos de funcionamiento.

Ambos presupuestos no están relacionados en el sentido que, en términos generales, las variaciones en las ventas no se transmiten en igual medida, a los gastos de funcionamiento. Es decir, un incremento de en el volumen de ventas no implica, necesariamente, que se produzca un incremento similar en los gastos de funcionamiento.

Es por ello, que para este tipo de análisis resulta necesaria la elaboración y control, por separado, de ambos tipos de presupuesto.

El área comercial se reconoce generalmente como un centro de ingresos, cuya misión es obtener los ingresos por ventas que han sido previamente presupuestados como producto de cantidades físicas de ventas y precios

unitarios, todo ello para cada uno de los productos y por cada uno de los canales de ventas que se consideren.

Esto aún en el caso de que los responsables de ventas no tengan competencias sobre los precios de ventas que son fijados a nivel central. En este caso, el centro de ingresos se convierte en un centro de ventas.

El fundamento conceptual radica en que las áreas de producción, de distribución y postventa giran a la de comercial unos costos unitarios presupuestados y en ningún caso, los realmente producidos. El control de la función comercial tiene que proporcionar una evaluación del comportamiento de esta función en la que no debe entrar el costo unitario de venta.

La razón para el comportamiento anterior es doble:

- Las desviaciones entre los componentes unitarios presupuestados del costo unitario de venta y el real es atribuible a áreas distintas de a la comercial.
- El área comercial necesita disponer de un costo unitario de venta previamente aprobado y aceptado a fin de articular una política de precios y por tanto, no es razonable imaginar unas transferencias de costos reales que, lógicamente, serían distintos para el mismo producto en diferentes momentos del tiempo.

Un pronóstico y un presupuesto de ventas no son lo mismo. El pronóstico se efectúa teniendo en consideración unas condiciones dadas en el mercado, es decir, se asumen supuestos. El pronóstico es una predicción de las ventas, en cambio un presupuesto de ventas es básicamente una decisión para crear condiciones de ventas. En base a varios pronósticos, para diferentes condiciones de mercado, se diseña un presupuesto de ventas.

En el presupuesto de ventas se toma en cuenta las opiniones del personal de ventas, administradores, funcionarios y personal que de alguna manera contribuyan a enriquecer la información que permita tomar la decisión de presupuestación; también se considera el análisis de la información estadística disponible tal como la correlación entre las ventas y las condiciones del mercado (investigación de mercado).

La comparación entre los resultados reales y la gestión de presupuesto permitirá evaluar el desempeño de los funcionarios. Los resultados reales se relacionan con el logro de los objetivos de manera cuantificada. Sin embargo la diferencia entre los objetivos reales y el presupuesto que cuantifica los planes y los objetivos, puede deberse a muchos factores de mercado. Estas diferencias harán las veces de retroalimentación al sistema lo que permitirá replantear, si fuese necesario, los objetivos.

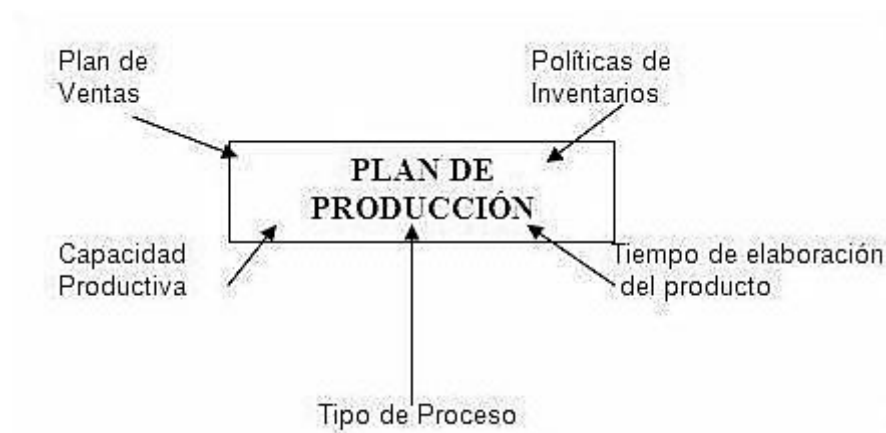
El Presupuesto de producción

Una vez que ha sido elaborado el presupuesto de ingresos se procede a trabajar el presupuesto de producción o el de compras según sea una empresa industrial o comercial. Dicho presupuesto es sumamente importante ya que de este se derivarán una serie de parámetros para todos los demás presupuestos que se elaborarán posteriormente.

Toda vez que ventas ha efectuado sus estudios de mercado, el estudio del entorno externo y el análisis interno, con los objetivos y las metas fijadas y determinado la demanda a cubrir se presentará el presupuesto al comité presupuestal para que producción determine la posibilidad de cubrir con los requerimientos y elabore su propio programa.

Los planes de ventas, producción y las políticas de inventarios deben estar coordinados para lograr una combinación adecuada entre el volumen de producción y el costo de la misma (lotes económicos). Observe el diagrama.

"Un plan de producción entraña a su vez, el desarrollo de políticas sobre los niveles eficientes de producción, uso de las instalaciones fabriles y niveles de los inventarios (artículos terminados y producción en proceso)"



Dependiendo de este programa de producción se fijará por ejemplo; la mejor temporada para otorgar las vacaciones y los cursos de capacitación, el período en que se requerirá de personal eventual o del pago de horas extras, la necesidad de ampliar el mercado para utilizar capacidad de producción excedente, o por el contrario el fraccionamiento del mercado por falta de capacidad productiva para cubrirlo, etc.

Existen diferentes criterios respecto al manejo de la capacidad productiva en las industrias de transformación, intervienen muchas veces no sólo la capacidad instalada y utilizada de la planta sino también el tipo de proceso de fabricación, la tecnología aplicada, y hasta el estilo de la gerencia.

Básicamente se cuenta con dos tendencias respecto al manejo de la capacidad productiva, por un lado se puede fabricar sólo lo que se necesita para cubrir el mercado y mantener una existencia preestablecida en inventarios, (presupuesto de producción flexible) y por otro lado se puede fabricar a un ritmo constante, continuo, manteniendo siempre al personal en un ritmo de trabajo establecido (presupuesto de producción rígido) permitiendo que en el inventario exista un movimiento hacia arriba o hacia abajo según sea la temporalidad de las ventas.

Existe una reciprocidad en el manejo de los inventarios y de la producción en donde si se elige trabajar con producción flexible se tiene que predeterminar el inventario requerido lo que constituiría un inventario rígido, en tanto que si se desea que la producción sea rígida entonces el inventario se comportará de una manera flexible para absorber o cubrir según sea el caso el diferencial entre lo producido y lo vendido.

Control de la Gestión del Talento Humano

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano (recursos humanos) impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus

objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoria de recursos humanos.

Auditoria del talento humano

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Es importante mencionar que este control se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas varían de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

El control del talento humano es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta unidad. Para el control de la gestión del talento humano, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Auditoria de recursos humanos: es cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoria de recursos humanos se evalúan y analizan tales deficiencias, para recabar ésta información es necesario realizar entrevistas y cuestionarios. También en la auditoria de recursos humanos, se realiza el inventario de recursos humanos, del que se obtiene la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Evaluación de la actuación: mediante ésta, se evalúa la efectividad de los trabajadores de la organización, y se lleva a cabo mediante estándares de evaluación en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los clientes, entre otros. Los factores antes mencionados sirven para llevar a cabo acciones correctivas y recompensas.
- Evaluación de reclutamiento y selección: Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración

a los objetivos de la empresa, las causas que provocan las renunciaciones y despidos de los trabajadores

- Evaluación de capacitación y desarrollo: Para llevar a cabo dicha evaluación es conveniente apoyarnos del estudio de ciertos índices como productividad y desarrollo del personal.
- Evaluación de la motivación: Es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, porque como ya se sabe, la motivación no se puede medir fácilmente, sin embargo, existen algunas técnicas para obtener resultados con los cuales se puede analizar la conducta del trabajador en la empresa:
 - Encuestas de actitud.
 - Estudios sobre ausentismo, retardos.
 - Frecuencia de conflictos.
 - Buzón de quejas y sugerencias.
 - Productividad.
- Evaluación de sueldos y salarios: esta, es una situación un tanto delicada y riesgosa, debido a que el personal de la empresa siempre estará inconforme con su pago.

Algunas medidas que se adoptan para efectuar éste tipo de control son las siguientes:

- Investigación de salarios con empresas de la región que tengan características similares.
- Estudios de incentivos en relación con la productividad.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.
- Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones.- Para medir la efectividad de éstos programas, se lleva a cabo a través de análisis y registros:
 - Índices de accidentes.
 - Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
 - Estudios de ausentismo, de fatiga.
 - Sugerencias y quejas.

La finalidad de la aplicación de los controles analizados, se centra en la corrección de errores en base a los planes de la empresa para la toma de decisiones.

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento. El patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Se utilizan varios patrones, estos pueden ser:

1. Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
2. Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.,
3. Patrones de tiempo: consisten en la rapidez con que se integra e personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.
4. Patrones de costo: son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento.

Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

1. Resultados finales: cuando la comparación entra el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.
2. Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña ala ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de operación. A pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entra una variable y su patrón. La administración de los recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades al realizan los organismos de recursos humanos, en tantos que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea.

De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas. La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y auditoria permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse y los negativos, corregirse y ajustarse.

La función de auditoria no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoria de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la auditoria está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Control de otras áreas de la empresa

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera."

Diversos autores (Mintzberg, 1984, Stoner, 1995) asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En la propia evolución de las empresas y su desempeño como sistemas abiertos a un entorno cada vez más turbio y violento, el control ha reforzado una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones que le permitan enfrentar y mantenerse ante una feroz competencia o en busca de la excelencia.

Al principio (1978), se consideraba el control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía, y aún para algunos constituye, el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

Anthony lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

Para Joan Amat el control de gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Véase que, en estos casos, la contabilidad de gestión no es más que otro mecanismo de control disponible.

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, están lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Al definir objetivos individuales, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central.

El proceso de control de gestión, partiendo de la definición clásica del control, y retomando criterios de otros pudiera plantearse en cinco puntos:

- 1) Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
- 2) Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- 3) Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- 4) Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- 5) Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos (administrativo, control interno, de calidad, etc.), como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

Control de la gestión de investigación & desarrollo

La investigación y el desarrollo (I&D) es una de las funciones básicas de gestión para la empresa. La asignación de recursos hacia proyectos y actividades concretos y el control de eficacia son puntos claves para el éxito innovador de una empresa. El núcleo para el control I&D es un sistema de flexible y adaptado a los

distintos niveles de jerarquías y el establecimiento de procesos y estructuras correspondientes.

El control de la investigación y desarrollo empieza por la determinación de los puntos esenciales que están inmersos en la estrategia I&D y sus respectivos objetivos. El siguiente paso es el análisis de la asignación de los recursos para ejecutar la estrategia y lograr los objetivos planteados. El control I&D asegura el uso adecuado de recursos a través de una asignación adecuada de los recursos de I&D a los proyectos concretos y las medidas respectivas. El reporte de control también revela todos los riesgos y desviaciones de la asignación de los recursos. Se deben desarrollar índices estratégicos para medir el buen uso de los recursos que estarán integrados en el reporte existente y que están a disposición como instrumento de control. Este sistema de indicadores que se habrá creado para la empresa, será la base para el desarrollo de un control de la función de I&D tecnológicamente orientado.

Control de calidad

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determinar si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos). Esto implica la definición de requerimientos del cliente o consumidor, los métodos de medición y estándares contra que comparar la calidad.

LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO

Todo el proceso de evaluación y control de gestión, anteriormente descrito, sirve tanto para hacerse una idea del **estado actual de nuestra empresa**, como para **establecer los parámetros y objetivos para el futuro**.

No debemos parar en la evaluación. Si la hemos realizado ha sido con **el propósito de mejorar** y en función de ello, debemos preparar una estrategia de cambio.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

El liderazgo para el cambio

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

La gerencia es responsable del éxito o no de una empresa cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales y lucrativas depende, en gran medida del nivel de responsabilidad en el desempeño de la organización como tal.

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, por ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya el desarrollo de su recurso humano. Este módulo pretende motivar a los participantes en el análisis y reflexión profunda sobre el tema.

Liderazgo gerencial efectivo

Es muy usual escuchar quejas de directivos, jefes, dueños de empresa sobre el personal que labora en su organización. A diario andan buscando maneras para aumentar la productividad de su personal, de encontrar la motivación al trabajo que los haga más eficientes.

A un empleado se le compra su trabajo, ese por el cual fue contratado, pero su lealtad, su corazón, su compromiso, su participación creativa, la diligencia en el trabajo en equipo, eso no se compra, se gana. Eso no cuesta un billete pero vale muchísimo.

El liderazgo ha sido un tema sobre el cual se ha hablado tanto que se le puede llegar a desestimar, sin embargo es tan vigente ahora como en cualquier tiempo y absolutamente necesario. Las palabras conducen, pero el ejemplo arrastra. De allí la importancia de tener en esos cargos no sólo a quienes por formación académica llenan los requisitos, aunque importante no es el rasgo más deseable, el que sí resulta ser más que fundamental trascendental, es el ser humano que con calidad se gana el corazón de sus seguidores, y eso es una fortuna que no se compra con dinero.

Trabajar con gente es un reto que exige todas las credenciales y eso no se aprende únicamente estudiando. Pretender que por el hecho de tener un título universitario de una prestigiosa universidad es tener el suficiente respaldo para dirigir con efectividad a la gente, es como pretender leer un libro a manera de manual de instrucciones sobre “cómo ser un buen padre de familia” y considerar por eso que ya la hicimos. Es importante, pero para nada suficiente.

Pero tampoco hay que confundir autoridad con autoritarismo, con abuso del poder, con maltrato laboral. Y esto tiene muchas formas de darse, desde sutiles hasta agresivas. La autoridad viene impuesta con el cargo y genera obediencia maliciosa o por obligación cuando no hay otra opción que imponerla, pero de esa a la autoridad que se gana porque es evidente que quien la ostenta vive con altos estándares de comportamiento, porque actúa dando ejemplo, porque da de lo que pide e incluso un poco más, porque aprende y también respeta, ese se gana el respeto. Personas así no sólo son fáciles de seguir, la gente normalmente quiere seguir a individuos de este talante, es más, hoy día, sí que hacen falta mujeres y hombre en esta condición.

Pero ser así no es cuestión de la intención de un día, es un estilo de vida, es una manera de vivir. La integridad tiene un precio altísimo que no se compra con dinero y no porque se tengan más estudios, o porque se goce de un alto cargo organizacional o porque sea el padre de familia esa persona es digna y merece ser seguida. Lo siguen porque no hay otra opción. Ridícula es aquella manera de

pensar en que el jefe piensa que los empleados “tienen” que obedecer porque él es quien manda. Esta actitud genera obediencia maliciosa.

Siempre habrá mejores maneras de hacer las cosas. En lugar de estancarse en una esquina con una mirada limitante, amplíe el panorama, pregunte, averigüe, investigue, apóyese en su gente y valide con su conducta su deseo real de buscar nuevas opciones. El limitarse limita, pero al abrirse a nuevas opciones, la explosión de creatividad será inmensa.

Por eso se recomienda: estudie, capacítese, intégrese en esos modelos de renovación intelectual y moral de la organización. Sea el primero en participar de todos estos procesos. De ejemplo. No importa que su conocimiento rebase lo que para otros sea lo máximo, su presencia resulta ser sustancial en todos estos emprendimientos organizacionales.

La lista es enormemente amplia, pero lo que deseo expresar es que sea íntegro, no “cero errores”, puesto que esa intención es inhumana, pero sí un ser humano sin tacha que realmente es un efectivo líder consigo mismo y eso que resulta ser evidente grita tan fuerte que despierta los corazones de personas que simplemente seguirán a individuos de esta altura dando lo mejor de sí mismos. Allí ha logrado lo que muchos empresarios desean, la fórmula mágica que no es tal.

La Gestión de la Actitud

Utilizando el modelo de competencias desarrollado por David C. McClelland a través de más de 20 años de investigación en su empresa McBer and Company, Daniel Goleman, ha sacado el tema del estricto y teórico claustro académico y lo ha llevado a la comprensión de la gente de la calle, reorganizando y clasificando la inteligencia emocional en el trabajo (base del liderazgo) en cinco grandes grupos, pero nosotros sólo trataremos los cuatro más importantes:

La autoconsciencia.- Es otro componente de la Inteligencia Emocional que nos impide ser prisioneros de nuestros propios sentimientos. Las personas que controlan sus sentimientos e impulsos son personas capaces de crear un ambiente de confianza y honestidad. A su alrededor, la política y las luchas internas se reducen sensiblemente y la productividad aumenta. Quienes mejor dominan sus emociones podrán adaptarse mejor a los cambios.

La automotivación. - Es como la autoestima de la Inteligencia Emocional. A las personas motivadas les encanta aprender, buscar retos creativos, se sienten orgullosos del trabajo bien hecho y dan muestras de una energía sin límites para hacer las cosas lo mejor posible. Siempre están superándose a sí mismos y

acostumbran a llevar cuenta de sus logros. Son personas que con su optimismo contagian el impulso de superar metas.

La empatía.- el líder de un equipo tiene que tener capacidad para comprender los distintos puntos de vista en un asunto. Debe ser capaz de captar las distancias sensibilidades que un problema común despierta en cada uno de los miembros de un equipo. Debe promover la pluralidad para enriquecer al equipo y a sus componentes. El diálogo a veces puede ser motivo de malos entendidos. La empatía es el catalizador.

Las habilidades sociales.- se encamina a un fin muy concreto, orientar a los miembros del equipo en la dirección que más convenga al fin empresarial, todo ello desde la afabilidad en la comunicación. Debe ser capaz de desarrollar colaboración y cooperación. Ante cualquier decisión ha de ser resolutivo. Y también capaz de liderar al equipo hacia el cambio.

Para propiciar un buen clima y unas buenas relaciones con nuestros colaboradores, es importante que conozcamos nuestra forma de sentir, pensar, actuar (la autoconsciencia), para conocer y entender nuestros propios cambios de humor, emociones y su efecto en las personas que dirigimos. Que controlemos nuestras reacciones (el autocontrol), con el fin de reorientar nuestros impulsos y estados de ánimo perjudiciales (hemos de pensar antes de actuar y reservarnos los juicios). Y mantener elevada la autoestima (la automotivación), ya que la pasión por el trabajo ha de estar por encima del sueldo y el prestigio.

Estas cualidades se corresponderían con los tres primeros peldaños de lo que se podría llamar La escalera de la Inteligencia Emocional, la cual nos permitirá acceder a gran altura en el desarrollo personal y profesional, ayudándonos a reconocer, valorar y mejorar las relaciones con los colaboradores.

Autoridad Compartida (AC)

Los gerentes no disminuyen ni renuncian a su autoridad para tomar decisiones cuando practican la AC; la comparten. La pérdida de la autoridad para tomar decisiones es probablemente uno de los grandes temores de los gerentes y, en consecuencia, una razón por la que no practican la AC. ¿Con cuánta frecuencia ha escuchado usted esta frase o alguna similar? "Estaré perdido si permito que mi personal tome las decisiones cuando yo soy el responsable de esta operación. Si la decisión resulta mal, será mi cabeza la que rueda, no la de ellos".

Los gerentes pueden compartir su autoridad con los subordinados delegando una porción de la misma para un grupo específico de deberes en el trabajo o funciones. Entonces ellos podrán hacer responsables a los subordinados del

ejercicio juicioso de esta autoridad delegada sobre las funciones o deberes asignados. Depende de los subordinados el ejercer responsabilidad y llevar a cabo estos deberes o funciones en la medida de sus capacidades, además de estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por su empeño.

Notemos que los administradores pueden evitar renunciar a su autoridad si atienden los siguientes lineamientos:

- Delinean claramente los deberes y funciones del subordinado.
- Asignan al subordinado la autoridad para llevar a cabo los deberes y funciones.
- Hacen responsable al subordinado del ejercicio juicioso de la autoridad sobre estas funciones y deberes; y
- Alientan al subordinado para que acepte la autoridad y para que ejercite la responsabilidad de llevar a cabo los deberes y funciones.

La responsabilidad en el trabajo

Responsabilidad es una palabra compuesta: RESPONS; es respuesta, con opción propia, HABILIDAD; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

- **Individual**, un Líder Responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde, primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad. En este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base. Siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y auto dignidad).

- **Colectiva**, es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

- **Generacional:** Hay responsabilidad colectiva, generacional; yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

Gestión por competencias

Este apartado se orienta a responder los siguientes objetivos, a saber: “conocer los fundamentos y las características que constituyen una gestión por competencias”; al igual que, “identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias”. Lo anterior, entre muchas otras consecuencias, presupone que, sean cuales fueren los objetivos que se planteen las organizaciones para implantar gestión por competencias, estos sí o sí deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su consecuente estrategia.

En lo que sigue, se intentará contribuir a aclarar cómo se gestionan las competencias desde el punto de vista organizacional; para lo cual se abordarán diversos aspectos generales a conocer previo a una implantación de un sistema de estas características. Los aspectos que se han considerado relevantes son los siguientes, a saber: objetivos generales de un sistema de gestión por competencias; motivadores para la implantación; beneficios de la implantación; factores críticos de éxito para la implantación; problemas en la implantación, y las características de un sistema de gestión por competencias.

Luego, se ofrece una visión generalista e innovadora acerca de cada uno de los modelos de competencias que actualmente circula entre los expertos, y por cierto, útiles para la organización. Además, de presentar un esquema con los procesos de implantación que implica cada modelo, para terminar, con la descripción de la implantación de un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista.

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas

organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Es así como la gestión por competencias, “adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal”. Es más, “su estudio, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación”.

Definición de competencias

“La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”. Así, para Spencer y Spencer a través de esta definición, se puede advertir que la competencia, es:

- **Característica fundamental:** Se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas;
- **Implica una Relación causal:** Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento, y
- **Está Basada en criterios:** Significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

Características Fundamentales. Las competencias son entonces, “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo”. Asimismo, Spencer y Spencer determinan cinco tipos de características de las competencias. Las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar, a saber:

- a) **Motivaciones.** “Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas” .

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor. “La explicación de los

términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. De esta manera, básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales”.

Por lo expresado, a continuación describiremos sucintamente la teoría de la motivación humana según David McClelland (1987), quién señala que, “...son tres los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano”, a saber:

- i) Los logros como motivación. “históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor”.

Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *output/input*; mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo u, lo mejor de todo, obtener un mayor *output* con menos trabajo

“De esta manera, las personas con alta “orientación al logro” prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas – y por lo tanto no trabajan más duro – por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta “orientación al logro” prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo” . Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los gerentes exitosos.

- ii) El poder como motivación. “...Se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “orientación al poder”. Además, altos niveles de este tipo de motivación, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación”

Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los políticos.

iii) La pertenencia como motivación. “Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros. Sin embargo, no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación” . Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por el amor hacia la pareja que conlleva a constituir una familia o también, la necesidad de ser aceptado como miembro activo del grupo de trabajo al cual se pertenece.

- b) **Rasgos de personalidad**. “Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones”.

Ejemplo de características físicas; los pilotos de combate poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena vista.

Ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones; los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

- c) **Autocomprensión**. “Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma”.

Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

- d) **Conocimiento**. “Información que una persona posee sobre un área de contenido específico”.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. Adicionalmente, cabe señalar que, “...al considerar una definición más actual que la anterior, se tendría que incluir como elemento del conocimiento – su puesta en acción. En este sentido, Thomas Davenport y Lawrence Prusak (1998) señalan que, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”.

- e) **Habilidades**. “La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física”.

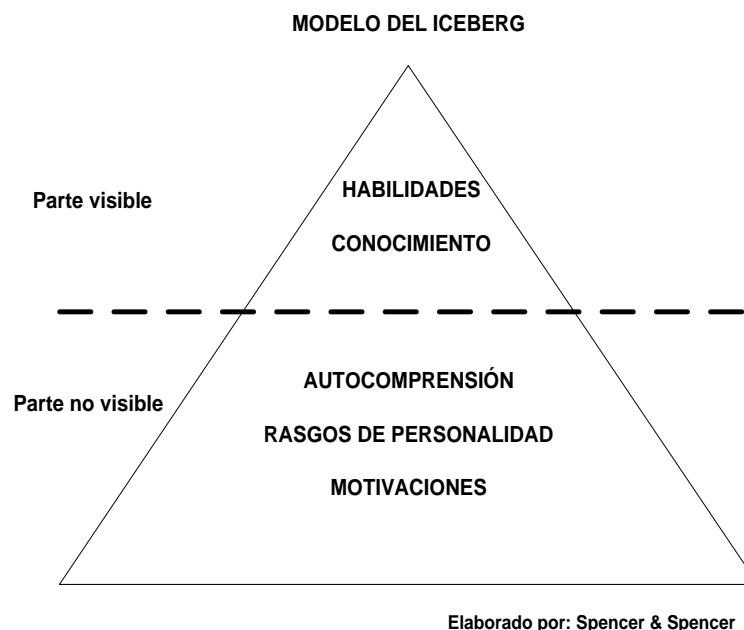
Ejemplo de habilidad física; la capacidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

Ejemplo de habilidad mental; la capacidad de un programador para organizar 50,000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

“El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la auto comprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar” .

Asimismo, Spencer y Spencer , “introducen *El Modelo del Iceberg*, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”, a saber: (siguiente figura)

Concluyendo, cabe señalar que, las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía, a saber: “motivaciones y rasgos de personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; la autocomprensión está en el nivel de la conciencia; mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias”.



Elementos de las competencias

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, competente para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y

conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente.

Es lo que Charles Lawshe y Michael Balma (1966) planteaban hace muchos años como:

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (*capacidades*);
- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (*acción*), y
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (*compromiso*).

Asimismo, cabe señalar que, “estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo”.

Siguiendo esta perspectiva, citaremos a Pilar Jericó (2001), quién por medio de su obra: “*Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*”; señala que, a lo anterior actualmente se le denomina *Talento*. De esta manera, siguiendo a Jericó, “...un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes”,⁴⁴ a saber:

- En primer lugar, **capacidades**, es decir conocimientos y “*competencias*” que le permitan lograr los resultados;
- En segundo lugar, **compromiso**, ya sea con el proyecto o con su empresa, y por último, y
- La **acción**. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

Sin embargo, para esta autora, “la principal aportación del talento individual es ser materia prima del talento organizativo; aquel que reside en los grupos de trabajo y en las organizaciones. De esta manera, *la gestión del talento* es la *gestión del compromiso*, esto es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo. Sin embargo, Jericó agrega que, para conseguirlo, las empresas han de conocer cuál es su aportación de valor al profesional, y medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso de los *talentos* con el proyecto, lo que implicaría a grandes rasgos los siguientes aspectos, a saber: cultura, liderazgo, clima laboral, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución”.

Componentes del talento organizativo

Por lo expresado, se puede apreciar que, la gestión del talento esta en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que, ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada. De esta manera, ambas tienen como premisa básica que dichas personas son las que permitirán a la organización obtener resultados sobresalientes, y por lo tanto son las que garantizaran mantener el desempeño organizacional en un nivel superior.

Vistas estas premisas básicas sobre lo que es ser *competente* y sobre lo que es ser *talentoso*, entre otros aspectos clave para la organización, a continuación, se describirán los elementos que estructuran las competencias.

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

- **El saber actuar.** “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades”.
- **El querer actuar.** “Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto”.
- **El poder actuar.** “En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones”.

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre estos tres componentes, cuya suma conceptual genera la competencia de la persona”.

Otra forma de abordar los elementos que estructuran las competencias, es a través del modelo propuesto por el consultor Miguel García Sáiz (s.a.), quién señala que, “...la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”.

- **Saber.** “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial” . *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con el conocimiento).*
- **Saber hacer.** “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí” . *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las habilidades).*
- **Saber estar.** “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado”. *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con la autocomprensión).*
- **Querer hacer.** “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia” . *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las motivaciones).*
- **Poder hacer.** “Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia” . *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con los rasgos de personalidad).*

Todos estos elementos en su conjunto nos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Clasificación de las competencias

- a) **Leonard Mertens (1997)**, quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

- i) Competencias genéricas: “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras” .
 - ii) Competencias específicas: “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras”.
 - iii) Competencias básicas: “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras”.
- b) **Pablo Cardona y M^a N. Chinchilla (1999)**, quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera, a saber:
- i) Competencias técnicas o de puesto: “Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes
 - ii) específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta”.
 - iii) Competencias directivas o genéricas: “Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva”. Adicionalmente, cabe señalar que, estos autores basándose en el “*Modelo Antropológico de Empresa*”⁵¹ propuesto por Juan Pérez López (1998), subdividen “las competencias directivas o genéricas en competencias estratégicas e intratérgicas” , a saber:
 - iv) Competencias directivas estratégicas: “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”.
 - v) Competencias directivas intratérgicas: “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo” .

Asimismo, Cardona y Chinchilla, “a los dos tipos de competencias anteriores, le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que denominan de *eficacia personal*”, a saber:

- Pro-actividad: iniciativa y autonomía personal;
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol, y
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento y cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias *estratégicas e intratélicas*”.

c) **Gerhard Bunk (1994)**, quién pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

- i) Competencia técnica: “Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello”.
- ii) Competencia metodológica: “Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir
- iii) experiencias a las nuevas situaciones de trabajo”.
- iv) Competencia social: “Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal”.
- v) Competencia participativa: “Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades”.

Concluyendo aquí con respecto a las clasificaciones más usuales de las competencias, en resumen se podría señalar que, según la psicóloga del trabajo Isel Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias – las genéricas y las específicas – aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Estas competencias para Valle se refieren a los siguientes aspectos:

- Las competencias genéricas: están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y
- Competencias específicas: están referidas a funciones y tareas específicas.

Objetivos generales de un sistema de gestión por competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización". Por medio de la gestión por competencias, según Ernst & Young Consultores (1998), se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos;
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos;
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio;
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos;
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, y
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO G., Diofante. Generación, análisis e interpretación de indicadores. CESAE, Contraloría General, Caracas
- ALVAREZ, y Otros. (1996) Contabilidad de Gestión Avanzada. McGrawHill. México.
- BACKER, Jacobsen y Ramírez. (1997) Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. McgrawHill, México.
- BELTRÁN, Jesús. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores, Santa Fé de Bogotá, 2001
- BRUNET, L. 1987. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. EditorialTrillas.
- DEL REGNO, Leandro. coautor del libro Teoría de la Decisión de Editorial Pearson (2010).
- DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA), Caracas, 400p.
- DUPUY, Yves & Gerard ROLLAND Manual de control de gestión. Díaz de Santos, Madrid, 1991
- GITMAN, Lawrence, 1990, Administración Financiera Básica, Harla, México D.F., 723 p.
- GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.
- HARLAN PLATT, Por qué las empresas fallan: Estrategias para detectar, evitar, y beneficiarse de la bancarrota. Beard Books
- HICKS, Douglas. (1998) El Sistema de Costeo Basado en actividades (ABC). Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas. Alfaomega marcombo, México.
- KAPLAN Robert & NORTON Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España, 2000.
- LORINO, Philippe. 1994, El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.
- MALLO, Carlos & José MERLO. Control de gestión y control presupuestario. McGraw Hill, Madrid, 1995
- MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
- NEWMAN, William. Programación, organización y control. Bilbao, Ed. Deusto, 1968.
- OHMAE, Kenichi, 1990, La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, México D.F.
- PACHECO, J.; W. CASTAÑEDA & C.H. CAICEDO. Indicadores integrales de gestión McGraw Hill, 2002
- RAMIREZ PADILLA, D. (1997) Contabilidad Administrativa. Segunda edición. McgrawHill. México.

- RODRÍGUEZ, D.1991. Diagnóstico Organizacional. México. Editorial Tamayo.
- RODRÍGUEZ, Francisco & GOMEZ Luis. Indicadores de calidad y productividad en la empresa. FIM Productividad, Caracas, 1992
- SAEZ, T., Angel y Otros. (1997). Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión. McGraw – Hill. Barcelona. España.
- SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Global Ediciones.
- SHANK y GOVINDARAJAN. (1998) Gerencia Estrategia de Costos. La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas. Editorial Norma. Colombia.
- VALDEZ, S. 1998 Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México D.F. Editorial Trillas, S.A.

EL AUTOR



NOMBRE

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO ESTUDIOS SUPERIORES

JOSÉ ANGEL MALDONADO

TEGUCIGALPA, D.C., Honduras C.A. 4 de Diciembre de 1939

- A. UNAH, Tegucigalpa D.C., 1968-72, Licenciatura en Administración de Empresas.
- B. ESCUELA SUPERIOR DEL PROFESORADO, Tegucigalpa D.C., 1973-74, Profesorado de Educación Media, con Orientación en Educación Comercial.
- C. UNAH, Tegucigalpa D.C., 1979-80, Licenciatura en Ciencias Económicas.
- D. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Monterrey, México, 1983-84, Maestría en Administración de Empresas.
- E. Universidad Católica de Honduras, Tegucigalpa, D.C., Febrero-Mayo 1997, Diplomado en Gestión de la Calidad Total.

EXPERIENCIA DOCENTE:

Docente en la carrera de Administración de Empresas (UNAH) desde Febrero, 1976 hasta Febrero de 2011, impartiendo las siguientes asignaturas:

- a. Administración de Operaciones
- b. Administración de la Productividad
- c. Análisis Cuantitativo I (Estadística Descriptiva)
- d. Análisis Cuantitativo II (Estadística Inferencial)
- e. Fundamentos de Calidad Total
- f. Calidad Total I, II y III
- g. Administración de Recursos Humanos

PRODUCCIÓN:

Textos en la red

1. Fundamentos de Calidad Total
2. Gestión de Procesos
3. Ética Profesional y Empresarial
4. Gestión de Proyectos
5. Estrategia Empresarial
6. Control Integrado de Gestión

Textos Físicos

1. Administración de Operaciones
2. Modelos Cuantitativos
3. Administración de la Productividad