RAMO: ADMINISTRACIÓN II

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

CLASE 01

1. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En toda organización las finanzas se constituyen de tres áreas interrelacionadas; el mercado de dinero y de capitales[1], inversiones y administración financiera o finanzas en los negocios. Esta última es la que se analizará en el presente texto.

La importancia de la administración financiera, ha ido aumentando a través del tiempo, ya que inicialmente se limitaba a la obtención de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, en cambio, hoy forma parte del proceso de control y de decisión, el cual ejerce gran influencia en la planeación financiera.

Es relevante la administración financiera por lo siguiente:

- Para decidir en qué invertir, se revisa que cantidad de activos son necesarios para la empresa.
- Para decidir qué financiar, se revisa el balance general para determinar cómo está compuesto el pasivo y atreverse a financiar.
- Para decidir qué administrar, se chequea que activos son más relevantes en la toma de decisiones de la empresa.

La administración financiera, es el área en que se toman decisiones relacionadas con la expansión de la organización, las formas de financiar dichas expansiones, los términos de crédito que se ofrece a los clientes para que puedan hacer sus compras, la cantidad de inventarios que se deberá mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

Todas las decisiones de negocios conllevan implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera, para poder realizar de manera eficiente los análisis especializados. Para lograr la maximización de la organización, se requiere de:

- Preparación de pronósticos y planeación.

- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, determinando, tanto la tasa óptima de crecimiento en ventas como la adquisición de activos y la forma de financiarlos.

- Coordinación y control, para que la empresa opere de la manera más eficiente posible.

[1] La definición de mercado de capitales, en un concepto amplio, comprende a los movimientos de fondos de corto y largo plazo. Dentro de su ámbito confluyen tanto los préstamos como las inversiones, y por ello los mecanismos de transmisión entre oferta y demanda de fondos están constituidos por el sistema financiero y los mercados de valores.

- Tratar con los mercados financieros (de dinero y capitales), de los cuales se obtienen fondos y se negocian los valores de una empresa.

- De lo anterior se establece que el objetivo central de la administración financiera es la maximización del valor de la empresa y en forma específica, sus objetivos son: velar por los recursos financieros de la empresa, buscar las fuentes de financiamiento adecuadas para la empresa y proporcionar información sobre rentabilidad y liquidez a los directivos para la toma de decisiones.

De los objetivos de la administración financiera, se podría decir que el más importante, porque explica la naturaleza inicial de ésta, es la obtención de recursos financieros. Éstos pueden provenir de fuentes internas, por ejemplo de los dueños de la empresa, o de fuentes externas, como las instituciones bancarias. La elección de la fuente, dependerá en cierta medida del precio de cada opción, el cual está determinado por el riesgo, que le otorguen dichas fuentes de financiamiento a la empresa.

Veamos esto último con un ejemplo bastante doméstico: Renato es casado y desea comprar un vehículo todo terreno para salir los fines de semana, sin embargo, no cuenta con todo el dinero, por lo cual tiene dos opciones, pedirle lo que falta a su esposa (fuente interna) o adquirir un crédito en el banco (fuente externa). Para Renato la elección dependerá de las condiciones (costo) que tengan ambas opciones, y a su vez, las opciones pondrán condiciones (precio) basados en el riesgo y beneficio que signifique otorgarle el dinero a Renato, es decir, la elección dependerá de la maximización de beneficios con el mínimo riesgo, que logren las partes involucradas. Las opciones de Renato son las siguientes:

a) La esposa le presta el dinero, sin embargo, como conoce a Renato, sabe que la devolución es posible que nunca suceda, por lo cual le pone como condición, que la compra la decidan juntos.

b) El banco analiza los antecedentes financieros de Renato y decide prestarle el dinero, pero la condición es que el vehículo quede en prenda.

Si Renato elige la opción “a”, es posible que el vehículo no sea de su total agrado, sin embargo, el bien quedaría a su nombre de inmediato. La opción “b” le permite comprar el vehículo que desea, pero no podría disponer de él libremente hasta terminar de pagar el préstamo ¿Cuál será la mejor alternativa para Renato? La respuesta dependerá de la opción que le de mayor beneficio a un menor costo.

El ejemplo anterior, ilustra una de las decisiones que debe resolver la administración financiera, para lograr los objetivos propuestos por la empresa: ¿De dónde obtengo los recursos financieros?

A continuación, revisaremos algunas opciones que permiten dar solución a este cuestionamiento.

1.1 Fuentes de Financiamiento

Como se sabe, las empresas necesitan mantener un mínimo de efectivo para financiar sus actividades operacionales diarias, por otro lado, la situación financiera de largo plazo, puede depender de los recursos que se consigan en el corto plazo. Lo anterior implica que los administradores financieros, deben ser capaces de responder a preguntas como; dónde conseguir efectivo rápidamente, cuál es el costo del crédito y qué se debe hacer para obtener un mayor beneficio.

Generalmente la falta de liquidez en las empresas, tanto públicas como privadas, las hace recurrir a fuentes de financiamiento que les permitan hacerse de dinero, para enfrentar gastos presentes, ampliar sus instalaciones, etc. En general, los principales objetivos que busca satisfacer la empresa son:

- Tener recursos financieros frescos, que permitan hacer frente a los gastos a corto plazo.
- Modernizar sus instalaciones.
- Reponer maquinaria y equipo.
- Llevar a cabo nuevos proyectos.
- Reestructurar sus pasivos, a corto, mediano y largo plazo.
- Invertir en nuevas tecnologías.
- Capacitar a sus empleados.

Como ya se mencionó anteriormente, las fuentes de financiamiento pueden ser de dos tipos; internas y externas.

1.1.1 Fuentes Internas

Son las que se generan dentro de la empresa, como resultado de sus operaciones y de su promoción, entre éstas se encuentran:

a) Aportaciones de los Socios

Se refiere a las contribuciones que hacen los socios, en el momento de constituir legalmente la sociedad (capital social) o mediante nuevas aportaciones, con el fin de aumentar este capital.

b) Utilidades Reinvertidas

Esta fuente es muy común, sobre todo en las empresas de nueva creación, y en la cual, los socios deciden que en los primeros años, no se repartirán dividendos, sino que éstos se invertirán en la organización, mediante un programa predeterminado de adquisiciones o construcciones, por ejemplo: compras programadas de mobiliario y equipo, según necesidades ya conocidas.

c) Depreciaciones y Amortizaciones

Son operaciones mediante las cuales y al paso del tiempo, las empresas recuperan el costo de la inversión, debido a que las provisiones para tal fin, se aplican directamente a los gastos en que la empresa incurre, disminuyendo con esto las utilidades y por lo tanto no existe la salida de dinero, al pagar menos impuestos y dividendos.

d) Incrementos de Pasivos Acumulados

Son los que se generan íntegramente en la empresa, como ejemplo, tenemos los impuestos que deben ser reconocidos mensualmente, independientemente de su pago, las pensiones, las provisiones contingentes (accidentes, devaluaciones, incendios), etc. En términos simples, significa reconocer deudas que no necesariamente se cancelan, destinando esos recursos en otra dirección.

e) Venta de Activos (desinversiones)

Aquí se puede realizar la venta de terrenos, de edificios o de maquinaria que ya no se necesitan y cuyo importe se utilizará para cubrir necesidades financieras.

1.1.2 Fuentes Externas

Las fuentes externas, son aquellas que se otorgan por medio de terceras personas. Entre las fuentes de financiamiento externo se destacan:

- Créditos comerciales
- Créditos bancarios
- Crédito bursátil y sus instrumentos
- Leasing
- Factoring

a) Créditos Comerciales

Este tipo de financiamiento, se caracteriza por el otorgamiento de una línea de crédito que realiza un proveedor a su cliente, mediante la cual el proveedor surte de mercancías a la empresa, las que serán pagadas con posterioridad a la fecha de entrega, en los términos pactados. En ocasiones, se estipula en el contrato de línea de crédito un descuento por pronto pago, si la factura es pagada cierto tiempo antes de su vencimiento, por lo consiguiente, esto significa un cobro de interés cuando las facturas son pagadas a su vencimiento.

Es necesario que se analice con detenimiento esta fuente de financiamiento, con objeto de determinar su costo real, como son; los descuentos por pronto pago, el tiempo de pago y sus condiciones, así como la investigación de las políticas de ventas de diferentes proveedores, que existen en el mercado.

Ventajas:

- Es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos
- Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales

Desventajas:

- Riesgo de que el acreedor no cancele la deuda, lo que significa intervenciones legales
- Si la negociación se hace a crédito se deben cancelar tasas pasivas

b) Créditos Bancarios

Los establecimientos bancarios, conforman el sostén del sistema financiero, su función principal es recibir fondos de terceros en depósito y colocarlos en el mercado mediante operaciones de crédito. Un banco comercial toma el dinero entregado por los ahorradores, más el capital que es de su pertenencia y los ofrece en préstamo a cambio de un interés por el tiempo que el dinero está en sus manos y con garantía de pago respaldado.

La base de operación de los bancos, para el otorgamiento de crédito, se basa en el *mutuo comercial* bajo las exigencias de la entidad de vigilancia, (superintendencias) en lo que respecta al plazo y los intereses, dado que la operación bancaria es de carácter público.

Ventajas:

- Si el banco es flexible en sus condiciones, habrán más posibilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo cual la posiciona en un positivo ambiente para operar y obtener utilidades
- Permite a las empresas estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital

Desventajas:

- Si el banco es muy estricto en sus condiciones, puede limitar indebidamente la facilidad de operación y actuar en detrimento de las utilidades de la empresa
- Un crédito bancario trae consigo tasas pasivas que la empresa debe cancelar ocasionalmente al banco por concepto de intereses

Las principales operaciones crediticias que son ofrecidas por las instituciones bancarias, son las siguientes:

- Préstamo prendario: este tipo de crédito, existe para ser otorgado por una garantía real no inmueble. Se firma un pagaré, en donde se describe la garantía que ampara el préstamo. La ley bancaria establece que éstos no deberán exceder del 70% del valor

de la garantía, a menos que se trate de préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero.

- Descuento: mediante este tipo de operación, se obtiene con anticipación el total del valor del título (como pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda) con cargo a un tercero, mediante el endoso del título a favor del respaldado, por la entrega y el endoso de éste a la entidad bancaria. El costo depende de la tasa de descuento que se le aplica al valor nominal del título y de las comisiones que puedan haber sido pactadas. Si las operaciones de descuento respaldadas en títulos valores no son pagadas en la fecha de vencimiento, el endosante se hace solidario frente al banco, que podrá hacer exigible el valor del título.

- Préstamo bancario a corto plazo: es una de las fuentes de financiamiento a corto plazo más caras en el mercado. Su costo es elevado en virtud de que en ocasiones son otorgadas sin ser garantizadas (afectaciones, gravámenes, etc.), ya que se considera por el banco como *auto liquidables*, en virtud de que estos se emplearán y se generarán flujos de efectivo, que automáticamente pueden cubrir el préstamo. El plazo promedio de los créditos directos es de 30, 60, 90 días y un año, su tasa de interés más comisiones son las más altas. Este tipo de crédito es muy popular para financiar inventarios y cuentas por cobrar en ventas estacionales. Todos los créditos ordinarios se formalizan a través de un título, que por lo general es un pagaré, que obliga al prestatario a otorgar las garantías correspondientes.

- Sobregiros: es un tipo de financiamiento de muy corto plazo, está dirigido principalmente a cubrir necesidades de caja. El costo es pactado de manera discrecional, sin superar los límites máximos autorizados por la ley.

c) Crédito bursátil y sus instrumentos

Estos mercados permiten a los proveedores y a los solicitantes de préstamos e inversiones a corto plazo y a largo plazo, realizar transacciones directamente. Los dos mercados financieros más importantes, son el mercado monetario (dinero) y el mercado de capitales.

Las compañías grandes y bien conocidas, en ocasiones obtienen préstamos a corto plazo utilizando el *papel comercial* y otros documentos del mercado de dinero. El papel comercial consiste de pagarés negociables sin garantía y a corto plazo, que se venden en el mercado de dinero.

Este tipo de crédito, es un préstamo sobre una base a corto plazo a través del mercado de dinero, donde los documentos en muchas ocasiones no están garantizados. Normalmente, las empresas grandes y de buena reputación crediticia tienen acceso a él. La forma de colocar el papel comercial, es normalmente a través de intermediarios financieros (casas de bolsa o institución financiera), los cuales los ponen a disposición del público

inversionista. Su costo normalmente es menor a un crédito bancario (intereses y comisiones que cobra el intermediario) y su plazo puede ser de 30, 60, 90 y 180 días.

El mercado de papel comercial, está compuesto de dos partes:

- El mercado de intermediarios
- El mercado de colocación directa

Las empresas industriales, las de servidores públicos y compañías financieras de tamaño mediano, venden papel comercial a través de intermediarios.

La principal ventaja del papel comercial, como fuente de financiamiento a corto plazo, radica en que es más barato que un préstamo mercantil a corto plazo, tomado de un banco comercial.

d) Leasing[2]

El *leasing*, es una operación económico-financiera denominada, que se relaciona con el derecho a usar bienes físicos sin la necesidad de adquirirlos. Un leasing, es un contrato mediante el cual una persona (Lessor o arrendador), natural o jurídica, traspasa a otra (Lessee o arrendataria), el derecho a usar un bien físico, a cambio de alguna compensación, generalmente un pago periódico y por un tiempo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien, renovar el contrato o devolver el bien.

Se pueden distinguir fundamentalmente dos tipos de operaciones de leasing; el leasing financiero y el leasing operativo. Las características básicas comunes a ambos tipos de contrato, son las siguientes:

a) Los compromisos adquiridos tanto por el arrendatario como por el arrendador, no pueden ser rescindidos unilateralmente durante la vigencia del contrato, es decir, requiere un mutuo acuerdo para terminar el contrato.

b) El contrato contempla expresamente a su fecha de término, una opción a favor del arrendatario para comprar el bien, renovar el contrato o devolver el bien.

Se trata de un leasing financiero, cuando el contrato establece una o más de las siguientes condiciones:

- Se transfiere la propiedad del bien al arrendatario al término del contrato.

- El monto de la opción de compra al final del contrato, es significativamente inferior al valor de mercado del bien, que tendría en ese momento.

[2] Información extraída del Boletín Técnico Nº 22 del Colegio de Contadores de Chile.

- El valor actual de las cuotas de arrendamiento, corresponde a una proporción significativa del valor de mercado del bien al inicio del contrato (90 % o más).

- El contrato cubre una parte significativa de la vida útil del bien (75% o más).

Si ninguna de las condiciones señaladas en el punto anterior están presentes en la operación, entonces se trata de un *Leasing operativo*. No obstante, pueden existir contratos de leasing operativo que contengan características o condiciones especiales, que si bien individualmente consideradas, no califican al contrato como leasing financiero, analizados en el contexto general del mismo, pueden requerir su contabilización como tal. Algunos ejemplos de estas características podrían ser:

a) El control y los riesgos de propiedad son asumidos por el arrendatario. Se entiende por *riesgo de propiedad*, el mantenimiento, los seguros, la obsolescencia técnica, las reparaciones, las patentes, impuestos que puedan surgir de la legislación, etc.

b) El o los bienes objetos de *leasing*, han sido comprados por el arrendador a petición expresa del arrendatario, quien ha definido las especificaciones y en consecuencia, es poco probable que exista un mercado secundario para ellos.

c) La proporción del valor actual de las cuotas de arrendamiento, respecto del valor de mercado del bien al inicio del contrato, es significativamente superior a la proporción de la vida útil económica del bien, cubierta por el contrato.

La principal ventaja de este tipo de financiamiento, es que permite la adquisición de bienes físicos cuando la empresa no cuenta o no desee utilizar recursos propios, y por otro lado, está el ahorro tributario que se genera producto del reconocimiento de los intereses del contrato y depreciación del bien, que es de cargo de la empresa arrendataria como pérdidas del ejercicio. Para una mayor profundización del tratamiento contable de este tipo de contrato, se recomienda revisar el Boletín Técnico Nº 22, del Colegio de Contadores de Chile.

e) Factoring[3]

El factoring, es un sistema de financiamiento mediante el cual las empresas reducen sus cuentas por cobrar, vendiéndoselas a una entidad financiera, que es la compañía de Factoring. De esta forma, las sociedades de distintos rubros entregan sus cheques a fecha, facturas, letras, pagarés y otros documentos similares, a una firma externa. Ésta les paga comúnmente entre el 80 y el 90 por ciento del valor del documento en forma inmediata, es decir, le adelanta dinero en efectivo por un futuro pago. El día de vencimiento del título, la entidad de Factoring entrega el porcentaje restante, menos una tasa de interés. La idea de

[3] Información base extraída de la página Web de la Asociación Chilena de Empresas de Factoring. (www.achef.cl).

fondo, es que la empresa pueda transformar sus cuentas por cobrar, en recursos líquidos inmediatos.

En nuestro país, la industria del factoring es relativamente nueva, ya que opera desde hace unos diez años, vinculada principalmente a instituciones bancarias. Pero la gran utilidad que presenta en el apoyo financiero a la gestión de empresas, especialmente pequeñas y medianas, ha determinado su gran crecimiento, el que será impulsado definitivamente con iniciativas como la factura electrónica y la factura de título ejecutivo.

El negocio se estructura mediante la base de un contrato de Factoring, que establece las normas generales que rigen el comportamiento de ambas partes, sus obligaciones y el plazo del compromiso. Generalmente se pactan a un año, para lo cual se evalúa el riesgo financiero de la empresa, su sector, sus clientes, plazos de venta y frecuencias de compra.

Cuando una empresa accede a este tipo de financiamiento, envía su facturación y el factoring chequea y compra sus activos, anticipándole un porcentaje de la cuenta por cobrar, menos un diferencial de precio. El resto de los recursos se entregan cuando el documento se paga, restando una tasa de interés.

La ventaja es que las empresas obtienen liquidez inmediata y no produce endeudamiento. El Factoring, además, se encarga de las cobranzas, lo que evita el costo de tener a un encargado en esta materia.

Realice ejercicios Nº 1 al 3

CLASE 02

1.2 Recomendaciones al Momento de Elegir las Fuentes de Financiamiento

Las unidades económicas requieren recursos humanos, materiales y financieros, que les permitan alcanzar sus objetivos.

Al proceso que permite la obtención de recursos financieros, ya sean éstos propios o ajenos, se llama Financiamiento. Todo financiamiento es resultado de una necesidad, es por ello que se requiere que el financiamiento sea planeado, basado en lo siguiente:

a) La empresa se da cuenta que es necesario un financiamiento, para cubrir sus necesidades de liquidez o para iniciar nuevos proyectos.

b) La empresa debe analizar sus necesidades y en base a esto, determinar.

- El monto de los recursos necesarios, para cubrir sus necesidades monetarias.

- El tiempo que necesita para amortizar el préstamo, sin poner en peligro la estabilidad de la empresa, sin descuidar la fecha de los vencimientos de los pagos, e incluso períodos de gracia.

- Tasa de interés a la que está sujeto el préstamo, si es fija o variable, si toma la tasa líder del mercado o el costo porcentual promedio e incluso, tomar varios escenarios (diferentes tasas con sus respectivos cuadros de amortización), así como la tendencia de la inflación.

- Si el préstamo será en moneda nacional o en dólares.

c) El análisis de las fuentes de financiamiento. En este contexto, es importante conocer de cada fuente el monto máximo y el mínimo que otorgan, el tipo de crédito que manejan y sus condiciones, los tipos de documentos que solicitan, las políticas de renovación de créditos (flexibilidad de reestructuración), la flexibilidad que otorgan al vencimiento de cada pago y sus sanciones y los tiempos máximos para cada tipo de crédito.

d) La aplicación de los recursos, como son:

- El capital de trabajo (y como se manejará éste) y el monto mínimo necesario.

- Compra de mobiliario y equipo, sin descuidar la calendarización para su adquisición, en el caso de que ésta sea escalonada.

- Para la construcción de oficinas, en este caso calendarizar los préstamos en función de la construcción y la necesidad de éstas (programa de construcción).

Normas en la utilización de créditos

Sin embargo, no basta sólo conocer las necesidades monetarias que requiere la empresa, para continuar su vida económica o iniciarla, es necesario que se contemplen ciertas normas en la utilización de los créditos, como por ejemplo:

a) Las inversiones a largo plazo (construcción de instalaciones, maquinaria, etc.), deben ser financiadas con créditos a largo plazo, o en su caso con capital propio, esto es, nunca se deben usar los recursos circulantes para financiar inversiones a largo plazo, ya que provocaría la falta de liquidez para pago de sueldos, salarios, materia prima, etc.

b) Los compromisos financieros, siempre deben de ser menores a la posibilidad de pago que tiene la empresa, de no suceder así, la empresa tendría que recurrir a financiamientos constantes, hasta llegar a un punto de no poder liquidar sus pasivos, lo que en muchos casos son motivo de quiebra.

c) Toda inversión que se realice debe provocar flujos, los cuales deben ser analizados en base a su valor presente, para permitir un análisis objetivo y racional, basado en los diferentes métodos de evaluación.

d) En cuanto a los créditos, se debe contemplar que sean suficientes, oportunos, con el menor costo posible y que alcancen a cubrir cuantitativamente la necesidad del proyecto.

e) Buscar que la empresa mantenga una estructura sana.

La búsqueda de financiamiento por parte de la empresa, implica que deberán exponerse a la evaluación de las fuentes, ya sea interna o externa, de financiamiento. Esta evaluación se fundamenta generalmente, en los conceptos de rentabilidad y riesgo que analizaremos a continuación.

Realice ejercicio Nº 4

1.3 Rentabilidad y Riesgo

La capacidad para generar rendimientos se conoce como RENTABILIDAD.

En una inversión, los rendimientos no son seguros. Pueden ser grandes o modestos, pueden también no producirse, e incluso pueden significar perder capital invertido. A esta incertidumbre la llamamos RIESGO

La única razón para elegir una inversión con riesgo ante una alternativa de ahorro sin riesgo es la posibilidad de obtener de ella una mayor rentabilidad.

- A iguales condiciones de riesgo, hay que optar por la inversión con mayor rentabilidad.

- A iguales condiciones de rentabilidad, hay que optar por la inversión con menor riesgo.

Cuanto mayor sea el riesgo de una inversión, mayor tendrá que ser su potencial rentabilidad para ser atractiva a los inversores. Cada inversionista decide el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir, con el fin de encontrar mayores rentabilidades.

Existen perfiles de inversionistas como los siguientes:

- *Aversos al riesgo*: término que define a un inversionista expuesto a diversos niveles de riesgo, prefiere la alternativa con el nivel más bajo de riesgo.

- Simpatizantes al riesgo: son personas que prefieren tomar grandes riegos con el objetivo de obtener grandes ganancias en el corto plazo.

Para obtener recursos de capital, la empresa debe mostrar un panorama futuro que sea atractivo a los inversionistas, es decir, éstos decidirán aportar capital sólo si tienen la perspectiva de obtener una rentabilidad sobre lo invertido, dentro de ciertos márgenes de riesgo. Por ejemplo, suponga que le ofrecen participar en dos negocios distintos, para lo cual deberá aportar la suma de $1 millón, uno de los negocios es una botillería y el otro es un negocio de helados caseros ¿En cuál elegiría participar usted?, su respuesta estará influenciada por la percepción que tenga de cada negocio, respecto a la generación de ganancias (rentabilidad esperada) por un lado, y de la posibilidad de que no se produzcan ventas (riesgo).

En la práctica, diremos que la rentabilidad es la relación entre el beneficio que se obtiene y el respectivo esfuerzo que se realiza en un plazo determinado, por ejemplo, suponga que usted invierte un millón de pesos en depósitos a plazo y un millón de pesos en un pequeño negocio que usted mismo atiende, y al cabo de un año ambos le entregan ganancias por un monto de $100.000. ¿La rentabilidad es la misma? En términos porcentuales es igual (10%), sin embargo, en términos generales son distintas, ya que en el negocio además de dinero invirtió tiempo, por lo tanto, es más rentable el depósito a plazo, ya que ganó lo mismo que el negocio, pero sin un esfuerzo adicional.

La empresa obtendrá financiamiento, siempre que la rentabilidad esperada por los inversionistas, sea superior o igual a las rentabilidades esperadas por invertir en otras empresas o en instrumentos de inversión que existen en el mercado de capitales, a iguales niveles de riesgo. O dicho de otra forma, a igual rentabilidad, el inversionista se inclinará por la alternativa de menor riesgo. Por ejemplo, le prometen que ganará $300.000 por invertir $1.000.000, y las alternativas son apostar en carreras de caballo o comprar un vehículo para revenderlo ¿qué elige Usted?... ¡Eso es evaluación de riesgo!

La relación rentabilidad-riesgo, se basa en el hecho de que el inversionista no tiene certeza de obtener la rentabilidad esperada, ni siquiera de recuperar su inversión, total o parcialmente, es decir, nadie le da garantía absoluta, se entrega financiamiento de acuerdo a cálculos basados en expectativas, razón por la cual el factor rentabilidad se asocia con el nivel riesgo de la inversión.

Algunos inversionistas deciden invertir, pensando en la rentabilidad de largo plazo, otros, lo hacen pensando en los beneficios de la especulación, otros, en los dividendos que se repartirán, etc.

Es importante, recordar que existen empresas e instituciones que no tienen fines de lucro, sin embargo, éstas también requieren de financiamiento, por lo que deben ser atractivas a los ojos de los inversionistas que evalúan, más que la rentabilidad monetaria, la rentabilidad de carácter social que generan, por ejemplo, los socios del hogar de cristo o de

la Fundación María Ayuda.

2. ANÁLISIS FINANCIERO

El administrador financiero, debe conocer la realidad económica-financiera de la empresa para el proceso de toma de decisiones, a través de una herramienta denominada análisis financiero, la que veremos a continuación.

El pilar fundamental del análisis financiero, está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan.

Entre los estados financieros más conocidos y usados, encontramos el *Balance General*[4] y el *Estado de Resultados*[5], que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad de la entidad para generar flujos favorables, según la recopilación de los datos contables, derivados de los hechos económicos. Otro estado financiero que proporciona información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa es el *Estado de Flujos de Efectivo*[6].

Si bien, los estados financieros se preparan en una fecha dada, como el Balance General, o en un periodo determinado como el Estado de Resultados y Estado de Flujos Efectivo. Aún cuando sean presentados de forma comparativa entre los últimos dos períodos, siempre tienen limitaciones y es complicado evaluarlos, analizarlos e interpretarlos si sólo se trabaja con las partidas indicadas en cada uno de esos estados. Para que no ocurre esta limitación el analista financiero recurre a *Índices o Razones Financieras*[7].

Conceptos como apalancamiento, solvencia, liquidez y rentabilidad, son explicados a través de las razones financieras.

---

[4] El balance es un estado financiero que indica los recursos o activos que una empresa posee en una fecha determinada. También registra como están financiados los activos. Se denomina pasivos al financiamiento provisto por terceros o deudas de la empresa con terceros, vigentes al momento de elaborar el balance.
A la diferencia entre activos y pasivos se le denomina patrimonio. Este último representa el financiamiento provisto por los dueños de la empresa, es decir sus accionistas. El total de activos de una compañía en un cierto período debe siempre coincidir con el total de pasivos y patrimonio, en ese mismo instante.

[5] El estado de resultados resume la forma en que la compañía generó su resultado, sea éste una ganancia neta o una pérdida neta, durante un cierto período.

[6] Este estado financiero muestra los flujos de caja positivos y negativos generados por la empresa durante un cierto período. El saldo neto de flujo de efectivo debe corresponder entonces a la variación de la cuenta de caja ocurrida en ese lapso y registrada en los balances respectivos. Las variaciones en la cuenta de caja se agrupan en el estado de flujo de efectivo en tres categorías, denominadas actividades de operación, actividades de inversión, y actividades de financiamiento.

[7] Las razones financieras son relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su interpretación y análisis.

Las Razones Financieras son realmente útiles si se calculan y analizan para una serie de años, porque de esta manera permiten establecer promedios y tendencias. También es muy conveniente si se analizan y comparan con diferentes empresas del mismo o similar rubro que el de la analizada.

Al solicitar financiamiento, los agentes del sistema financiero, los proveedores y los clientes, para otorgar créditos a una empresa, se interesarán en saber el grado en el cual los activos totales de esa empresa están financiados por capital, en comparación con el financiamiento proveniente de créditos, lo que se mide por el factor de apalancamiento o endeudamiento.

Si soy el acreedor y quiero tener una mejor idea de qué tan posible es que me paguen, puedo mirar en el balance, por ejemplo, qué activos posee la empresa para responder a esas obligaciones. También puedo verificar en los pasivos, qué compromisos posee la empresa con otros acreedores.

En el caso de que existan otros acreedores, me interesará saber mayores detalles de esos compromisos, como por ejemplo, los plazos de esas deudas (¿es el vencimiento de éstas, anterior o posterior al vencimiento de la deuda que la empresa mantiene conmigo?), o la posible existencia de cláusulas que amarren, por ejemplo, a ciertos activos específicos de la empresa, con algunas obligaciones de ésta con otros acreedores.

Otro parámetro para medir el respaldo con que cuenta la empresa para cumplir compromisos, es la solvencia. Pero, a quien otorga un crédito, le interesa no sólo saber si va a recuperar el crédito que otorgó, o está analizando otorgar, sino que también quiere tener cierta seguridad, de que lo recuperará en las fechas y plazos convenidos, para ello centra su preocupación en la liquidez de la empresa.

2.1 Razones de Liquidez

La liquidez de una organización se define como la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo, que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Las razones de liquidez más conocidas, son la *razón circulante* y la *razón ácida*.

- *Razón circulante*: Es la razón entre el Total de Activos Circulantes y el Total de Pasivos Circulantes. Un indicador bajo 1,0 significa que la empresa no cuenta con suficientes recursos de corto plazo, para hacer frente a las obligaciones del mismo término. Dependiendo de la naturaleza de la firma, el nivel de este indicador será algo superior a 1,0 varias veces sobre este nivel. Por ejemplo, una razón circulante de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tiene una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo.

$$Razón\ Circulante = \frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante}$$

- *Razón ácida:* Como el grado de liquidez de los activos es diverso, esta razón se calcula a partir de los activos circulantes de mayor disponibilidad inmediata. Así, se define como la razón entre el Total de Activos Circulantes, menos Inventarios y el Total de Pasivos Circulantes.

$$Razón\ Ácida = \frac{Activo\ Circulante - Inventario}{Pasivo\ Circulante}$$

CLASE 03

2.2 Razones de Endeudamiento

Estas razones, indican la capacidad de pago de las obligaciones que se tiene con terceros (acreedores, proveedores, bancos, etc.), que aportan financiamiento a la empresa. Estos tipos de obligaciones son de gran importancia, ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Las razones más conocidas son:

- *Razón de endeudamiento*: Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra a presentar en porcentaje. Por ejemplo, una razón de 0,4 indica que el 40 % de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento). Un bajo nivel de este indicador, significa que la empresa está en condiciones de responder a sus obligaciones con terceros, es decir, indica un adecuado nivel de solvencia.

$$Razón\ de\ Endeudamiento = \frac{Pasivo\ Total\ *}{Activo\ Total}$$

**El pasivo total expresado en la fórmula, excluye el valor del patrimonio.*

- *Razón Deuda-Patrimonio*: Esta razón, es una manera distinta de ver el indicador anterior; se calcula como la división Total de Pasivos sobre el Total del Patrimonio. Una variación usual de esta razón, es limitar los pasivos sólo a aquellos de largo plazo, de manera que esta variante permite saber cómo se distribuye el financiamiento de largo plazo, entre acreedores y accionistas.

$$Razón\ Deuda - Patrimonio = \frac{Pasivo\ Largo\ Plazo}{Patrimonio}$$

- *Razón de Apalancamiento*: Una nueva variación de los indicadores anteriores se define como el Total de Activos sobre el Patrimonio. Señala el grado de uso de otras fuentes de financiamiento, para *apalancar* la actividad de la empresa. Un nivel igual a 1,0 indica que ésta financia sus activos exclusivamente con capital propio. Un índice de apalancamiento muy elevado evidencia que se financia en parte importante con recursos de terceros (no accionistas). En una empresa con mucho apalancamiento, si las cosas marchan bien, el retorno para el accionista será alto. Sin embargo, de ocurrir lo contrario, la empresa se enfrentará a serias complicaciones para hacer frente a sus obligaciones y posiblemente caiga en insolvencia y quiebre.

$$Razón\ de\ Apalancamiento = \frac{Activo\ Total}{Patrimonio}$$

Realice ejercicios Nº 5 al 9

2.3 Razones de Rentabilidad

Las organizaciones rentables desean medir su eficiencia y efectividad. Las razones de rentabilidad sirven para éste propósito. Estas razones permiten medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles. La mayoría de las razones de rentabilidad tienen que ver con la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros. La rentabilidad se mide a través de distintas razones, tales como:

Margen neto de utilidades: Determina el porcentaje de ganancia que queda en cada venta, después de deducir todos los costos de producción de los bienes vendidos, incluyendo los impuestos.

$$Margen\ neto\ de\ utilidades = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$$

Margen bruto o de contribución: Indica el porcentaje de ganancia que queda sobre las ventas, después que la empresa ha pagado sus existencias. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/o vende

$$M\,\text{arg}\,en\ de\ contribución = \frac{Ventas - Costo\ Venta}{Ventas}$$

Margen operacional: Corresponde a la razón entre el Resultado Operacional y los Ingresos de Explotación, expresado en porcentaje. Refleja la efectividad de las políticas de precios y control de costos de la empresa, especialmente al comparar compañías de una misma industria. También permite entender la diferente dinámica en la generación de utilidades, entre empresas de distinto giro. En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores más relevantes, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

$$M\,\text{arg}\,en\ operacional = \frac{Ventas - Costo\ Venta - Gastos\ ad\,\text{min}\,istración\ \ y\ ventas}{Ventas}$$

Rendimiento de la inversión de los activos (ROA): Determina la efectividad total de la administración, para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Re}\,n\,\text{dim}\,iento\ Activos = \frac{Utilidad\ \ despues\ de\ impuesto\ e\,\text{int}\,ereses}{Activos\ Totales}$$

- *Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)*: Corresponde al Resultado del Ejercicio, dividido por el Patrimonio promedio, señalando la rentabilidad obtenida por los accionistas en un período determinado. Es por sí solo, uno de los indicadores más importantes al momento de evaluar el desempeño de una empresa. Sin embargo, su descomposición en varios indicadores, permite entender de mejor manera cómo se explica el buen o mal desempeño.

$$\text{Re}\,n\,\text{dim}\,iento\ Patrimonio = \frac{Utilidad\ \ despues\ de\ impuesto\ e\,\text{int}\,ereses}{Patrimonio}$$

2.4 Razones de Actividad

Estas razones, permiten medir el grado de efectividad con el que la empresa ha utilizado los recursos de los que dispone. Las razones más utilizadas, son las siguientes:

- *Rotación de inventario*: Esta razón mide la liquidez del inventario, por medio de su movimiento durante el periodo. Una rotación de inventario de 5,0 indica que la empresa vendió 5 veces, lo que en promedio mantiene en inventario durante el período considerado. Una razón muy baja, puede indicar que la empresa tiene una inversión demasiado alta en inventarios, requiriendo de más capital de trabajo que lo razonable.

Por otro lado, una razón muy alta puede estar indicando muy poco inventario, con el riesgo de que quede demanda de clientes sin satisfacer.
Es importante señalar que un índice elevado es indicativo de que no se están perdiendo ventas por falta de existencias, y un índice bajo mostrará que se cuenta con un volumen de inventarios inadecuados y/o de lento movimiento, perdiéndose ventas.

$$Rotación\ Inventarios = \frac{Costo\ de\ venta}{Inventario\ Promedio}$$

- *Permanencia promedio de inventario*: Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Visto de otro punto de vista, significa el plazo promedio en que se debe comprar o elaborar.

$$Permanencia\ Promedio\ Inventario = \frac{360\ dias}{Rotación\ Inventarios}$$

- *Rotación de cuentas por cobrar*: Indica las veces que se han movido las cuentas por cobrar durante el año, esto significa el número de VECES en que se recupera el crédito otorgado a los clientes durante el año

$$Rotación\ Cuentas\ por\ Cobrar = \frac{Ventas\ anuales\ a\ Crédito}{Cuentas\ por\ Cobrar\ Promedio}$$

- *Plazo promedio de cuentas por cobrar*: Este indicador, se refiere al tiempo promedio que toma desde el momento en que se efectúa la venta, hasta que ésta es cobrada en efectivo al cliente. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar promedio, por las ventas a crédito promedio diarias. Un indicador de 90, significa que la empresa se demora en promedio 90 días en cobrar sus ventas a crédito.

$$Plazo\ Promedio\ Cuentas\ por\ Cobrar = \frac{360\ dias}{Rotación\ Cuentas\ por\ Cobrar}$$

No necesariamente es bueno que esta razón sea baja, pues muchas veces una política de financiamiento a clientes permite elevar las ventas. Sin embargo, es importante mantener la cobranza dentro de niveles apropiados para la industria y la naturaleza del negocio. Una empresa con proveedores que exigen pronto pago, difícilmente puede permitirse extender demasiado sus períodos de cobro.

- *Rotación de cuentas por pagar*: Indica el número de VECES que se ha pagado a los acreedores en el transcurso de un período. En otras palabras, el número de financiamientos que nos otorgan los proveedores en su conjunto

$$Rotación\ Cuentas\ por\ Pagar = \frac{Compras\ anuales\ a\ Crédito}{Cuentas\ por\ Pagar\ \Pr omedio}$$

- *Plazo promedio de cuentas por pagar*: Indica el número de DÍAS que la empresa necesita de financiamiento para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

$$Plazo\ \Pr omedio\ Cuentas\ por\ Pagar = \frac{360\ dias}{Rotación\ Cuentas\ por\ Pagar}$$

- *Rotación del activo total*: Se obtiene dividiendo los Ingresos de Explotación, por el Total de Activos. Este ratio[1], indica el uso que hace la empresa de sus activos en la generación de ingresos y/o la naturaleza de la industria en la que opera la empresa. En caso de lo primero, lo apropiado es comparar el indicador entre empresas del mismo negocio.

$$Rotación\ Activo\ Total = \frac{Ventas\ anuales}{Activos\ Totales}$$

- *Rotación de Activo Fijo*: Indica la intensidad con que se utilizan los activos fijos en la generación de ingresos y se calcula dividiendo los Ingresos de Explotación por el Total de Activo Fijo. Un indicador bajo, puede señalar una empresa que requiere un alto nivel de inversión fija para generar ingresos, como el caso de una generadora hidroeléctrica o dejar al descubierto un exceso de inversión, en activos de largo plazo.

$$Rotación\ Activo\ Fijo = \frac{Ventas\ anuales}{Activos\ Fijo}$$

Existen otras razones financiera, sin embargo, las de uso más frecuente, suelen agruparse en cuatro categorías; razones de liquidez, apalancamiento (o de endeudamiento), actividad y rentabilidad.

.

Algunas limitaciones en el uso de las razones financieras, se centran en que éstas son más útiles para empresas pequeñas con pocas divisiones, se dificulta su uso para comparar dos empresas diferentes por su misma complejidad, se pueden presentar problemas con la rotación de inventarios, cuando se utilizan muchos productos y no se distinguen éstos

[1] Índice o indicador que se calcula con relación entre diversos componentes de un estado financiero.

contablemente. Además se pierde objetividad cuando se emplean maquillajes para fortalecer las empresas y se distorsionan las razones por la variabilidad de la información. En todo caso, las razones financieras no son determinantes para señalar juicios como "bueno" o "malo", las organizaciones pueden tener razones que se vean bien y otras no, lo cual no significa que estén haciendo las cosas mal.

Hacer uso de las razones financieras, requiere una conciencia de los ajustes y deben utilizarse de manera inteligente, ya que pueden proporcionar información muy útil acerca de las operaciones de la empresa.

Realice ejercicios Nº 10 al 14

CLASE 04

3. PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

La competitividad en los negocios se ha incrementado y la rentabilidad depende de la eficiencia operativa, por eso muchas empresas planean reestructuraciones y arreglos de negocio con miras a disminuir sus costos, reducir sus puntos de equilibrio, para minimizar pérdidas y maximizar utilidades, mejorando así la rentabilidad.

Lo anterior, lleva a los administradores financieros a considerar los sistemas de planeación y control, considerando la relación que existe entre volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas, permitiéndoles pronosticar el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y la rentabilidad, así como las necesidades de fondos de la empresa o presupuesto efectivo.

La *planeación financiera*, es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Objetivos de la planificación estratégica:

- Trascender más allá de lo operativo y acercarse más a lo estratégico
- Ayudar a identificar los objetivos de la empresa
- Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros
- Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa

- Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa

Por su parte, el *control financiero* es la fase de ejecución, en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

Objetivos del control financiero:

- *Diagnosticar*: cuando existen áreas con dificultades y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.
- *Comunicar*: a través de la información de los resultados las diferentes actividades de la empresa.
- *Motivar*: a través del sistema de control, tendrán beneficios todos los empleados cuando la empresa tenga logros.

La planificación y el control financiero, muestran técnicas y herramientas para lograr una eficiente toma de decisiones, lo cual sirve para la administración del negocio.

El análisis de preparación de pronósticos financieros, se inicia con las proyecciones de ingresos de ventas y costos de producción, los que se ordenan en un presupuesto, que es un plan que establece los ingresos y gastos proyectados, por ejemplo, el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones que requerirán en materiales, mano de obra y equipo, para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, su fin es el determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros.

Durante el proceso de planeación, se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y con estos datos, los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el presupuesto de efectivo.

Después de ser identificados los costos e ingresos, se desarrolla el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la empresa, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto del periodo presupuestal.

3.1 Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio es una técnica muy utilizada para ayudar a los administradores a realizar proyecciones de utilidades.

Este análisis, se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto donde la empresa se equilibra. Además muestra las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas exceden o disminuyen por debajo de ese punto.

El punto de equilibrio, es el volumen de ventas necesario para que los costos operativos totales igualen a los ingresos totales, y de esa manera tener una utilidad después de pagar intereses e impuesto, igual a cero. La relación costo–volumen-utilidad, se ve influenciada por la proporción de la inversión de la empresa, en activos fijos y variables determinados, al momento de hacer los planes financieros.

El cálculo del punto de equilibrio, se realiza igualando los ingresos totales con los costos totales. La variable de cálculo, será la cantidad o número de unidades a transar.

Ingreso Total = x*p ,donde x = cantidad de unidades vendidas
p = precio unitario

Costo Total = CF+ (cv*x) ,donde CF = Costo Fijo
x = cantidad de unidades producidas
cv = costo variable unitario

Ingreso Total = Costo Total
x*p = CF+ (cv*x) , se despeja x y obtenemos

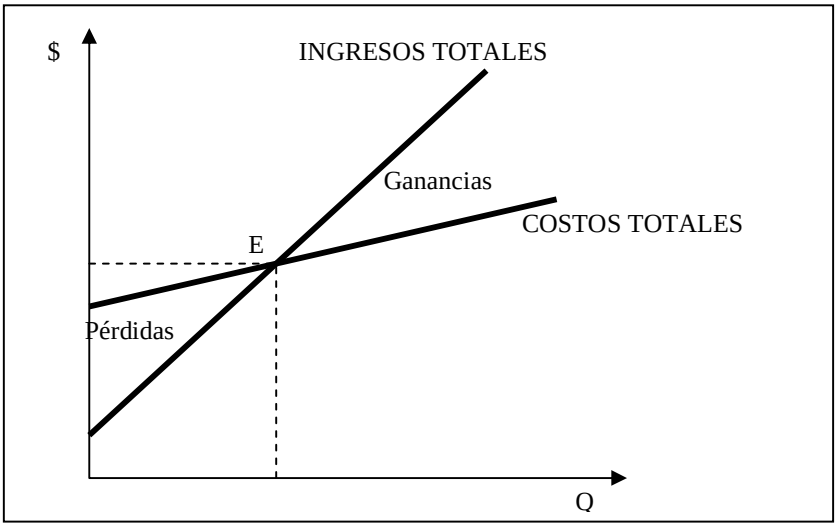
$$x = \frac{CF}{p - cv}$$

,donde x representa la cantidad de equilibrio que iguala los ingresos con los costos totales

La determinación de la cantidad de equilibrio, indica que las ventas por sobre esa cantidad, generarán ganancias para la empresa, mientras que por debajo de ese punto, generarán pérdidas.

Los elementos fundamentales del análisis del punto de equilibrio son; las unidades producidas y vendidas en el eje horizontal, los ingresos y costos en el eje vertical, la función de costos operativos totales, que son iguales a los costos fijos más los costos variables. La figura Nº 1 muestra gráficamente lo que significa el punto de equilibrio.

Figura Nº 1: Punto de Equilibrio



El análisis de punto de equilibrio, se utiliza para 3 diferentes decisiones de negocios:

a.) Al tomarse decisiones de nuevos productos, este análisis ayuda a determinar qué tan grandes deben ser las ventas, para que la empresa pueda ser rentable.

b.) Sirve para el estudio de los efectos de una expansión general, en el nivel de operaciones de la empresa, en sus costos fijos y variables y el nivel esperado de ventas.

c.) Cuando la empresa considera modernizarse o automatizarse con inversión fija, para disminuir los costos variables. Además permite el análisis de las consecuencias de los proyectos.

Realice ejercicios Nº 14 al 22

3.2 Apalancamiento Operativo

Se presenta cuando la empresa tiene un alto porcentaje de costos fijos, siempre y cuando se mantenga constante todo lo demás, es decir, un pequeño incremento en el nivel ventas dará un gran cambio en las utilidades de la empresa. Con menor apalancamiento, se incrementan los costos variables.

El uso que se de al apalancamiento operativo, tendrá gran impacto sobre su costo promedio por unidad. La ventaja competitiva de las operaciones de alto volumen de

operaciones, es que se logran ahorros sustanciales en costos, pudiendo rebajar los precios de sus productos y tener mayores utilidades.

El grado de apalancamiento operativo (GAO) se define como el cambio porcentual en las utilidades antes de impuestos e intereses (EBIT), que resulta de un determinado cambio porcentual en las ventas.

$$\text{GAO} = \frac{\text{cambio porcentual en EBIT}}{\text{Cambio porcentual en ventas}}$$

El GAO es un número índice capaz de medir el efecto de un cambio en ventas sobre el ingreso en operación o EBIT. Entre más alto sea el grado de apalancamiento operativo, más fluctuarán las utilidades, ya sea en dirección ascendente o descendente, como respuesta a los cambios en el volumen de ventas. Así, una empresa con alto grado de apalancamiento operativo y con bajos costos variables por unidad, seguirá una política de precios agresiva, además de sujetarse a fuertes variaciones en las utilidades cuando su volumen fluctúa, incrementándose el grado de riesgo de su corriente de utilidades.

El uso del apalancamiento operativo, se utiliza con el análisis de punto de equilibrio en efectivo, el que se produce cuando las partidas que no representan salidas de efectivo, se sustraen de los costos fijos. Esto se debe a que los costos de depreciación, no representan salidas físicas de efectivo.

El flujo de fondos provenientes de las operaciones, muestra si es conveniente buscar un apalancamiento operativo; si el punto de equilibrio en efectivo es alto, se tendrá el riesgo de que si obtiene un alto grado de apalancamiento, podría caer en bancarrota.

3.3 Tablero de Comando[8]

El planeamiento y control de la gestión de una organización, contempla el enfoque del *tablero del comando*, que también brinda información valiosa para verificar resultados en una empresa. Éste, excede el mero marco contable y conjuga datos financieros, contables, de recursos humanos y otros sectores de la organización. El concepto de tablero de comando, es crítico para entender el concepto de planeamiento y control de la gestión de una empresa, porque combina las distintas dimensiones de una organización en un enfoque dinámico, en lugar de sólo contemplar el análisis histórico de la información (como aquella que provee la contabilidad). Dirigir una empresa únicamente a partir de la información histórica, es como manejar un automóvil a través del espejo retrovisor. Como esta información se origina adentro, está hecha a medida de cada organización y en general, es altamente efectiva. Pero también es importante que se mire hacia afuera, para que el cruce de ambas perspectivas, dé un cuadro de situación razonable y útil.

[8] Kaplan, Robert y Norton, David. 1998, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Publishing.

El concepto de tablero de comando balanceado, provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de la organización, con los objetivos, mediciones e iniciativas de las siguientes dimensiones; financieras, de los procesos internos de negocio, de conocimiento y crecimiento, y del cliente.

Cada organización, determina su propio tablero de comando y sus indicadores claves. La proyección de estos indicadores claves, permite planificar el futuro y controlar su ejecución. Al obtener valores comparativos entre expectativas y realidades, podemos saber si las presunciones utilizadas para el planeamiento, son correctas o no, y esto nos permitirá replantear la planificación sobre bases más ciertas. Por otra parte, las posibilidades de realizar comparaciones son dos; en relación con uno mismo, a través de presupuestos y pronósticos, y en relación con terceros, mediante el benchmarking. En este último caso, no siempre nos encontramos con universos comparables, por lo que hay que entender muy bien, con quiénes es relevante compararse.

Hay áreas en las cuales, por su naturaleza, resulta mucho más dificultoso elaborar los indicadores claves. Por ejemplo, en áreas de investigación y desarrollo, o de planeamiento estratégico, pero el desafío consiste en generar esos indicadores. Un caso conocido es el de 3M, donde se analiza el porcentaje de las ventas de productos, según su antigüedad en el mercado, lo que le permite conocer el grado de éxito de las iniciativas de innovación.

Muchas veces nos preguntamos si la medición de la gestión puede ser instantánea, esto es, correspondiente con el momento en que se producen los hechos. El avance tecnológico a través del tiempo, ha venido a dar respuesta a esta interrogante. Hoy en día, no debería existir problema alguno para ello. Un sistema integrado en línea, que esté diseñado para registrar las transacciones en cuanto se producen, podría lograrlo. Una red (Intranet) permitirá que las distintas áreas de una organización, puedan tener acceso simultáneo a los datos clave de gestión, con actualización permanente.

El diseño integrado de sistemas de información puede permitir, por ejemplo, al director de manufactura, constatar qué porcentaje de la producción del día se ha completado, en el preciso momento en que lo está mirando en el sistema; al mismo tiempo, le permitirá planificar las necesidades de producción futuras, utilizando la información generada por las áreas comerciales en forma automática, a través de la interfaz entre el sistema de control de la producción y el sistema comercial.

Ahora bien, hasta aquí hemos hablado de las bondades del planeamiento y control de gestión. ¿No existen las desventajas? A priori, este análisis parecería dejar a las Pymes, (pequeñas y medianas empresas), fuera del alcance de los beneficios del planeamiento y control de gestión, los sistemas son caros y conllevan un proceso de implantación en el que colabora toda la organización, con lo cual no están al alcance de todos los entes que los podrían aprovechar.

Este es un sistema (en el sentido de conjunto de elementos que tienden a un fin, no de software) eficaz para hacer un diagnóstico de la empresa y poder mejorar y predecir los

resultados. Tener un sistema informático potente, no certifica un mejor planeamiento y control de gestión, ya que aun con herramientas de información humildes, se puede controlar adecuadamente un negocio, si se define acertadamente el set de indicadores claves y cómo medirlos. Antes de reemplazar un sistema de información, se puede intentar optimizarlo.

Sí existe lo que podría llamarse el espejismo del control de gestión. Así como dijimos anteriormente, que manejar una organización exclusivamente a partir de su información histórica, era como manejar un automóvil a través del espejo retrovisor, si dicha información no es llevada correctamente, el esquema no funcionará, ya que sobre números no confiables, es muy improbable que se controle eficazmente la gestión. Entonces, los errores en la evaluación del pasado, serán proyectados en las estimaciones sobre el futuro.

Las auditorias interna y externa, son útiles para verificar la congruencia de nuestra información de base, pero hay que tener en cuenta que cumplir con los procedimientos, no garantiza cumplir las metas.

Otro obstáculo que puede encontrar este sistema, es la definición de quién está a cargo o lleva adelante el planeamiento y control de la gestión en una organización; si depende del área financiera, de la gerencia general o del directorio. Al margen de la necesidad de contar con la idoneidad suficiente para realizar esta tarea, es importante subrayar que si el planeamiento y control de la gestión de una organización, se reducen sólo a una faz informativa, pierden relevancia y efectividad. Aquel o aquellos que los realicen, deberán tener la suficiente capacidad y peso en la organización, como para sugerir e impulsar medidas correctivas, que permitan cumplir con los objetivos de negocio planteados.

Realice ejercicios nº 23 al 26

CLASE 05

3.4 Elementos del Control de Gestión

Entre los datos que conjuga el control de gestión, podemos encontrar:

- El análisis de estados contables, el que puede ser horizontal o dinámico, vertical o estático, puede contener indicadores estándar financieros, económicos u operativos, o bien compuestos.
- Análisis de costos como punto de equilibrio.
- Análisis estadísticos (correlación, tendencias, estacionalidad).
- Análisis del entorno.
- Datos de otros sistemas no contables como ventas y producción, estos dos últimos tanto por unidades como por producto y modelo.

- Apertura del plan de cuentas, incluyendo centro de costos, centro de resultados, precios internos y centros de producto.
- Evaluación de proyectos de inversión.

Para lograr un planeamiento y control de gestión exitosos. Entre las precauciones que se deberían tomar, para no incurrir en los errores arriba descritos y poder aprovechar en toda su potencialidad el planeamiento y control de gestión, debemos considerar:

- Que la información sea comparable, tomando en cuenta factores como periodicidad, estacionalidad y homogeneidad.
- Que los indicadores sean articulados a su vez, con otras variables y otros ratios para verificar su consistencia.
- Comparaciones (costo de oportunidad; contra competidor, filial de otro país, unidades de negocio, otro producto/contrato; contra el propio pasado año/s anterior/es, mes o trimestre o futuro presupuesto).
- Si se verifica un desvío, verificar qué tan malo es, cuánto impacta; en otras palabras, administrar el riesgo.

Para lograr la medición correcta de la gestión a través de sus resultados, es necesario tener en cuenta:

- Establecer claramente los objetivos.
- Verificar periódicamente su cumplimiento.
- Ajustar a términos realistas.
- Recordar que no todo es mensurable en unidades (puede haber indicadores que no sean estadísticamente válidos, como la satisfacción de clientes o empleados).
- Ajustar la forma de medición (si ésta no es correcta, incurrimos en errores; por ejemplo, si la realización del trabajo apegado al reglamento es una pesadilla, el reglamento no sirve), costear con exactitud, leer los indicadores entre líneas, no suponer lo que pasa, validar los razonamientos.
- Tomar conciencia de la importancia de mantener los planes de cuentas, imputar correctamente, que el plan de cuentas esté alineado con el presupuesto o pronóstico.

La importancia del control de gestión radica en lo siguiente:

- El entorno cada vez se hace más cambiante, hostil, dinámico e incierto
- Los recursos están cada vez más restringidos
- Para lograr un alineamiento y coherencia en la organización
- Para dar importancia a la planeación y programación de tareas, porque si no existe control, nunca sabremos si fuimos efectivos
- Por lo complejo que cada vez se torna el ambiente interno y los procesos de la empresa

Finalmente, hay que resistirse a manipular la información. Si la medición de los indicadores no es la esperada, hay que saber a qué se debe; si hay una mala medición o si realmente los resultados son malos. En este último supuesto, si no se respetan los datos acerca de la medición de la gestión, estaremos desperdiciando la posibilidad de tomar las decisiones que hagan falta, para poder alcanzar ese plan al que la organización decidió apuntar. En esas circunstancias, carecerían de sentido el planeamiento y el control de gestión.

3.5 Los Costos con Relación a la Planeación, Control y la Toma de Decisiones[9]

La identificación y medición de los costos. Tiene gran importancia para la empresa, ya que éstos están íntimamente ligados con la planeación, el control y la toma de decisiones. Entre los costos, podemos distinguir distintos tipos:

a) Costos estándares y costos presupuestados
b) Costos fijos comprometidos y costos fijos discrecionales
c) Costos relevantes y costos irrelevantes
d) Costos diferenciales
e) Costos de oportunidad
f) Costos de cierre de planta

a) Costos Estándares y Costos Presupuestados.

Los costos estándares, son aquellos en que debería incurrirse en determinado proceso de producción, en condiciones normales. El costeo, usualmente se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación; cumplen el mismo propósito de un presupuesto.

Los costos presupuestados, muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total, más que sobre una base de costo unitario. La gerencia, utiliza los costos estándares y los presupuestados para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones, es decir, la diferencia entre las cantidades esperadas y las reales.

b) Costos Fijos Comprometidos y Costos Fijos Discrecionales

Costos fijos comprometidos: son los que no aceptan modificaciones, por lo cual también son llamados costos sumergidos.

Un costo fijo discrecional, son los que sí pueden tener modificaciones en el tiempo.

[9] Corcovan, Esteban, 1997: Costos. Contabilidad, análisis y control, editorial Limusa, quinta edición.

c) Costos Relevantes y Costos Irrelevantes.

Los costos relevantes son costos futuros esperados, que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden modificarse o cambiar si se cambia o elimina alguna actividad económica. También son llamados costos diferenciales.

Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia. Los costos hundidos son un ejemplo de los costos irrelevantes. Estos son costos pasados que ahora son irrevocables, como la depreciación de la maquinaria. Cuando se les confronta con una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre sus disposiciones.

La relevancia no es un atributo de un costo en particular, el mismo costo puede ser relevante en una circunstancia e irrelevante en otra. Los hechos específicos de una situación dada, determinarán cuáles costos son relevantes y cuáles irrelevantes.

d) Costos Diferenciales

Un costo diferencial, se determina por la diferencia que se presenta entre los costos de cursos alternativos de acción, generado por una variación en la operación de la empresa. Si el costo aumenta de una alternativa a otra, se denomina *costo incremental*; si el costo disminuye de una alternativa a otra, se denomina *costo decremental*.

Cuando se analiza una decisión específica, la clave son los efectos diferenciales de cada opción en las utilidades de la compañía. Con frecuencia, los costos variables y los incrementales son los mismos. Sin embargo, en caso de una orden especial, por ejemplo, que se extienda la producción más allá del rango relevante, se incrementarán los costos variables, al igual que los costos fijos totales. En ese caso, el diferencial de los costos fijos, debe incluirse en el análisis de la toma de decisiones, junto con el diferencial de los costos variables.

e) Costos de Oportunidad

Cuando se toma una decisión, para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos, al descartar la siguiente mejor alternativa, son los costos de oportunidad de la acción escogida.

Puesto que realmente no se incurren en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin embargo, constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.

f) Costos de Cierre de Planta

Son los costos fijos en que se incurriría si no hubiera producción. En un negocio estacional, la gerencia a menudo se enfrenta a decisiones de suspender las operaciones o continuar operando durante la temporada muerta. En el periodo a corto plazo, es ventajoso para la firma permanecer operando, en la medida en que puedan generarse suficientes ingresos por ventas, para cubrir los costos variables y contribuir a recuperar los costos fijos.

Los costos usuales de cierre de plata, que deben considerarse al decidir si se cierra o se mantiene abierta, son los arrendamientos, indemnizaciones por despidos, costos de almacenamiento y bodegaje, seguros, salarios del personal.

3.6 Control Interno

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado, como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores y violaciones a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

El control interno, es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable, con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total. Dentro de los objetivos del control interno, se pueden mencionar:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente, como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera, para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad, para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad, se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Los objetivos del Control Interno se resumen en las tres siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Algunos ejemplos de procedimientos de control interno en una empresa son:

- Arqueos periódicos de caja, para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidades con terceros, que estas se hagan solamente por personas autorizadas, teniendo también un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía, son las adecuadas y si lo están realizando de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo, para las personas encargadas de obtener información de éstos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas, a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se está cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas, están dando los resultados esperados.

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno, que se pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio. Sin embargo, también existen **limitaciones** respecto a la efectividad de un sistema de control interno, tales como:

- Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
- Sólo brinda seguridad razonable.
- El costo está ligado al beneficio que proporciona.
- Se dirige hacia transacciones repetitivas, no excepcionales.
- Se pueden presentar errores humanos por mal entendidos, descuidos o fatiga.
- Potencialidad de colusión, para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- Violación u omisión de la aplicación, por parte de la alta dirección.

Los cinco componentes del control interno son:

- *Ambiente de control*: marca la pauta de funcionamiento en la empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

- *Evaluación de riesgos*: consiste en la identificación y el análisis de los riegos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riegos.

- *Actividades de control*: son las y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

- *Información y comunicación*: es importante identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado sus responsabilidades.

- *Supervisión o monitoreo*: la supervisión en un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Al terminar la implementación del sistema de control interno, debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua, para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

Realice ejercicios Nº 27 al 30

CLASE 06

4. ALGUNAS POLÍTICAS RELEVANTES

Las empresas operan buscando el equilibrio entre los activos circulantes y los pasivos circulantes y las ventas. El 60% de su tiempo, los administradores lo dedican a la administración del capital de trabajo.

4.1 Política de Capital de Trabajo

El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo, como efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar. El capital de trabajo neto, son los activos circulantes menos los pasivos circulantes.

La *política de capital de trabajo*, hace referencia a los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes y la forma en que se financiarán éstos.

Administración de capital de trabajo: El objetivo principal de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste.

Los activos circulantes más relevantes son:

- Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo.
- Financiamiento asociado con un programa de construcción, que será financiado con los fondos que se obtengan de una emisión de valores a largo plazo.
- El uso de deudas a corto plazo para financiar los activos.

Los pasivos circulantes más relevantes son:

- Cuentas por pagar
- Obligaciones financieras
- Pasivos acumulados

Los requerimientos para el financiamiento externo del capital de trabajo, dependerá de las fluctuaciones que experimenten los ciclos de los negocios, por ejemplo, las necesidades de capital de trabajo, disminuyen durante las recesiones y aumentan en las épocas de auge.

4.1.1 Ciclo de Conversión del Efectivo

El *ciclo de conversión de efectivo*, es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de venta de dicho producto. Esta razón de medición es también conocida como ciclo de caja.

El ciclo de conversión, es igual al plazo promedio de tiempo, durante el cual un dólar queda invertido en activos circulantes.

$$CCE = PCI + PCC - PCP$$

Donde:

PCI: período de conversión del inventario, que es el plazo promedio de tiempo que se requerirá, para convertir los materiales en productos terminados y después venderlos, se calcula dividiendo el inventario, entre las ventas diarias.

PCC: período de cobranza de las cuentas por cobrar, es el plazo promedio de tiempo que se requiere, para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir, cobrar el efectivo resultado de las ventas, también se conoce como días de venta pendientes de cobro y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar, entre el promedio de ventas a crédito por día.

PCP: período de diferimiento de las cuentas por pagar, es el plazo promedio de tiempo que trascurre entre la compra de los materiales y la mano de obra, y el pago en efectivo de los mismos. Se calcula dividiendo las cuentas por pagar, entre las compras a crédito por día.

El ciclo de conversión de efectivo puede ser acortado, reduciendo el periodo de conversión del inventario, con ventas más rápidas y eficiencia de productos, reduciendo el periodo de cobranza o extendiendo el período de diferimiento de las cuentas por cobrar, a través del retardamiento de sus propios pagos.

El período de cobranza y el período de diferimiento de las cuentas por pagar, afectan al ciclo e influyen en las necesidades de activos circulantes de la empresa y del financiamiento de dichos activos.

4.1.2 Inversión del Capital de Trabajo y Políticas Financieras

Se refiere a dos aspectos básicos, que son:

- Cuál es el nivel apropiado de los activos circulantes, en forma total y en cuentas específicas
- la forma en que deberían financiarse los activos circulantes

Las políticas alternativas de inversión en activos circulantes son:

a) *Política relajada de inversión en activos circulantes:* esta política mantiene una cantidad relativamente grande de efectivo, valores negociables e inventarios y a través de la cual las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado, un alto nivel de cuentas por cobrar.

b) *Política restringida de inversión en activos circulantes:* el mantenimiento de efectivo, de valores negociables, de inventarios y cuentas por cobrar, se ve minimizado.

c) *Política moderada de inversión en activos circulantes:* ésta se encuentra entre la política relajada y la política restringida.

La incertidumbre, influye en las decisiones anteriores.

4.2 Administración del Crédito

La efectividad con que se administran las cuentas por cobrar, es muy importante para la rentabilidad y para el riesgo. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no sólo debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de los estándares al tomar decisiones de crédito.

Una cuenta por cobrar, es un saldo adeudado por un cliente generado por un crédito, disminuyendo inventarios. El mantener estas cuentas, implica costos directos e indirectos, pero también tiene beneficios importantes, ya que la concesión de créditos incrementa las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar, se inicia con la decisión de si se debe o no otorgar crédito, estas cuentas si no se controlan adecuadamente, podrían alcanzar niveles excesivos, disminuyendo los flujos de efectivo y las malas cuentas se cancelarán, afectando las utilidades sobre ventas. Por esto es necesario establecer un buen sistema de control.

El monto de las cuentas por cobrar, se establece por el volumen de ventas a crédito y por el plazo promedio entre las ventas y las cobranzas.

El proceso de préstamo continúa para poder abastecerse, hasta que inicia el período de cobranza y se reinvierten para incrementar los inventarios.

Las cuentas por cobrar, dependen del nivel de ventas a crédito y del período de cobranza, los incrementos en estas cuentas, deben ser financiados de alguna manera y el monto total de las cuentas por cobrar no tiene que ser financiado en su totalidad y no representa una salida de flujo de efectivo.

La política óptima de crédito y el nivel óptimo de las cuentas por cobrar, dependerán de las condiciones operativas de la empresa, si hay exceso de capacidad y costos variables pequeños, se puede tener libertad para las cuentas por cobrar, en lugar de las que operan con toda su capacidad y con un margen de utilidad muy pequeño.

Cuando se hace una venta a crédito, ocurre que se reducen los inventarios por el costo de los bienes vendidos, las cuentas por cobrar se ven incrementadas por el precio de venta, y la diferencia es la utilidad retenida, la cual será efectiva al realizar el cobro de dichas cuentas.

El reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar, es el documento que muestra cuánto tiempo han estado pendientes de cobro, proporciona el porcentaje de cuentas por cobrar recientemente vencidas y adeudadas y los porcentajes adecuados por periodo de tiempo específicos.

Estimación de cuentas incobrables**:** esta variable se afecta por los cambios en estándares de crédito. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares se hacen más flexible y viceversa, esto también se concluye del análisis que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y largo plazo.

La administración debe controlar los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar, para detectar tendencias, si los días aumentan o si el reporte señala un porcentaje creciente de las cuentas adeudadas, entonces la política de crédito requiere ser estrechada.

Realice ejercicios Nº 31 y 32

4.2.1 Política de Crédito

El éxito de cualquier negocio, depende de la demanda de sus productos, el incremento de sus ventas, estas depende de diversas variables, entre ellas, el precio de ventas, la calidad del producto, la publicidad y la *política de crédito*, la cual depende de:

- El periodo de crédito, que es el tiempo por el cual se concede un crédito.
- Las norma de crédito, que es la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes para poderles otorgar el crédito, dependiendo de la probabilidad de incumplimiento de pago del mismo.
- La política de cobranza, la cual se establece por su rigidez o flexibilidad, en el seguimiento de las cuentas de pago lento.
- Los descuentos concedidos por pronto pago, incluyendo el periodo de descuento y el monto.

Los términos de crédito, engloban al periodo de crédito y al descuento ofrecido. Se debe medir la calidad del crédito, a través de sistemas de puntaje de crédito, ahora se utiliza el método estadístico de análisis discriminante múltiple, que es similar al análisis de regresión múltiple o del sistema de las 5 “C” el cual se relaciona con la evaluación de las 5 áreas que determinan la dignidad de crédito de un cliente, las cuales son las siguientes:

- Carácter; probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones, implica una promesa de pago, donde el factor moral es el más importante.

- Capacidad; la habilidad del cliente para pagar sus cuentas, se mide por sus records anteriores de los clientes, por sus métodos de negocio, por la observación física de su planta y almacenes.

- Capital; es la condición financiera de cada empresa, a través del análisis de sus estados financieros y de sus razones de riesgo.

- Colateral; son los activos que los clientes pueden ofrecer, como garantía para obtener el crédito

- Condiciones; son las tendencias económicas y desarrollos de ciertas regiones, que pudieran afectar a los clientes para satisfacer sus obligaciones.

Las fuentes de información de crédito: son asociaciones de crédito que se reúnen e intercambian información acerca de los clientes de crédito. Existen las agencias de información de crédito, las cuales recolectan información y la venden por una cuota.

Un reporte de crédito incluye:

- Resumen del balance general y del estado de resultados.
- Razones financieras básicas, con información de tendencias.
- Información de proveedores, para saber si pagan oportunamente y si ha dejado de hacer algún pago.
- Descripción verbal acerca de la condición física de las operaciones de la empresa.
- Descripción verbal, de los antecedentes de los propietarios de la empresa, incluyendo .quiebras, pleitos, etc.
- Evaluación sumaria desde A hasta F, que significa que puede incurrir en incumplimiento de pago.

La política de cobranza, son los procedimientos que sigue una empresa, para colectar las cuentas por cobrar vencidas, se debe tener un equilibrio entre los costos y los beneficios de diferentes políticas de cobranza. Los cambios en las políticas de cobranza, influyen sobre las ventas, sobre el periodo de cobranza y sobre el porcentaje de pérdidas por cuentas malas.

Los descuentos en efectivo son la reducción en el precio de un artículo que se concede para fomentar su pronto pago, siempre y cuando se equilibren los costos y los beneficios, tales como atraer a los clientes que consideren que el descuento es un tipo de reducción de precio y el descuento debería reducir los días de venta pendientes de cobro.

Si las ventas son estacionales; la empresa puede usar programación estacional sobre los descuentos, para inducir a los clientes a hacer compras rápidas.

Otro factor que influye en la *política de Crédito***,** es la utilidad potencial, puede ser que las ventas a crédito sean más rentables que las ventas al contado, ya que hacen el cargo por mantener las cuentas por cobrar pendientes de pago.

Otro factor son las consideraciones legales y los instrumentos de crédito, los cuales se ofrecen en una cuenta abierta, que es un convenio de crédito en virtud del cual, el comprador firma una factura al momento de recibir la mercancía y después de ello, tanto el comprador como el vendedor, registran la compra en sus libros. En ocasiones se requiere que el comprador firme un pagaré (instrumento legal), el cuál es útil cuando la orden es muy grande o cuando el vendedor anticipa la probabilidad de tener problemas de cobranza o cuando el comprador desea un plazo mayor para pagar la orden, pudiéndose cargar intereses.

Un *giro comercial*, es el instrumento que debe ser girado y redactado por el vendedor y que debe ser firmado por el comprador, antes de tomar posesión de los bienes.

Un *giro a la vista*, es un instrumento que exige un pago, al momento en que el comprador acepta los bienes.

Aceptación bancaria, es un giro a plazo que ha sido garantizado por un banco. Es un pagaré emitido por una empresa y que surge de una transacción de negocios, pero un banco, al endosarlo, asume la obligación de pago en la fecha de vencimiento.

El relajamiento en la política de crédito estimula las ventas, si la política de crédito es relajada, se incrementaran tanto las ventas que se requerirá más mano de obra, materiales y otros factores para producir los bienes adicionales, además las cuentas por cobrar aumentarán, aumentando los costos de mantenimiento.

Por eso, antes de establecer una política de crédito, se debe considerar si aumentarán los ingresos por ventas, más que los costos relacionados con el crédito, ocasionando que los flujos de efectivo aumenten o si será el incremento en ventas capaz de exceder los costos más altos.

Realice ejercicios Nº 33 y 34

4.3 Administración de Inventarios

La finalidad de la administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en qué deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

El costo aproximado de mantener inventarios es altísimo, por eso, el mantener niveles excesivos de inventarios puede arruinar a la compañía, ya que tienen que reducir los precios y absorber las pérdidas, y si faltan, pueden reducir las ventas.

Los inventarios son necesarios para las ventas, las cuales generan utilidades, así, una administración deficiente de inventarios, da como resultado un exceso de inventarios, generando una baja de rendimiento sobre el capital invertido, afectando el ciclo de conversión de efectivo.

Factores importantes para tener en cuenta en la administración de inventarios:

a) *Minimización de la inversión de inventarios*: es aconsejable que la empresa cuente con mínimos inventarios debido a que mantenimiento resulta costoso.

b) *Afrontar la demanda*: deberá tener un nivel medio u apropiado de inventario, no descuidando la demanda existente y/o proyectada, debido a que debe satisfacer las necesidades de los clientes, de lo contrario se dirigirán hacia la competencia.

Los inventarios se clasifican como materia prima, producción en proceso y artículos terminados.

Se deben pronosticar las ventas, antes de establecer niveles óptimos de inventarios. La adecuada administración de inventarios, requiere de una estrecha coordinación entre los departamentos de ventas, mercadotecnia, compras, producción y finanzas.

La administración de inventarios, se centra en 4 aspectos básicos:

- Número de unidades que deberán producirse en un momento dado
- En qué momento debe producirse el inventario
- ¿Que artículos del inventario merecen atención especial?
- ¿Podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario?

La administración de inventarios, consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible. Primero se deben identificar todos los costos implícitos en la compra y mantenimiento del inventario. Los costos se dividen en 3 categorías:

- Costos de mantenimiento
- Costos de orden o pedido, embarque y recepción
- Costos de incurrir en faltantes de inventarios

Los costos de mantenimiento del inventario, incluyen los costos de almacenamiento, seguros, de capital invertido y depreciación, e impuestos sobre la propiedad, éstos aumentan en proporción al monto promedio del inventario que se maneja. El nivel de inventario, depende de la frecuencia con la cual se coloquen las órdenes.

El costo total de mantenimiento, es igual al costo porcentual de mantenimiento, por el precio por unidad, por el inventario promedio expresado en unidades.

Donde el costo porcentual del inventario, es igual al costo total del mantenimiento del inventario promedio dividido entre la inversión promedio del inventario.

Los costos de ordenamiento, son los costos de colocar o recibir una orden y costos de embarque y manejo, son fijos e independientes del tamaño promedio del inventario. Es el costo total de colocar y recibir una orden, multiplicada por el número de órdenes por año.

Costos totales de inventario es igual a la suma del costo total de mantenimiento más costo total de ordenamiento.

4.3.1 Modelo de la Cantidad Económica de la Orden (EOQ)

Sirve para determinar el tamaño óptimo del inventario, que permite minimizar los costos, así como para pronosticar las ventas perfectamente, distribuir las ventas durante todo el año y recibir las órdenes en el momento en que se esperan.

La inversión promedio en inventarios, depende de la frecuencia de colocar las órdenes y del tamaño de cada orden, los costos aumentan cuando el tamaño de la orden aumenta, pero disminuyen, cuando los costos de ordenamiento disminuyen.

Los costos que se deben consideran para implementar este modelo son:

- *Costo de pedido*: son los que incluyen los costos fijos de oficina para colocar y recibir un pedido, es decir, el costo de preparación de una orden de compra, procesamiento y verificación contra entrega.

- *Costo de mantención del inventario*: son los costos variables unitarios de mantener un artículo en el inventario por un periodo determinado. Ejemplos: costos de almacenamiento, costos de seguro, costos de deterioro, costo de obsolescencia y costo de oportunidad.

- *Costos totales*: se determina por costos de pedido y costos de mantención de inventarios. Su objetivo es determinar el monto de pedido que los minimice

El punto donde el costo total del inventario se minimiza, es la cantidad económica de la orden, la cual determina el nivel óptimo de inventario promedio.

$$\boxed{EOQ = \sqrt{\frac{2FS}{CP}}}$$

Donde EOQ = cantidad económica de la orden o cantidad óptima que deberá ordenarse, cada vez que se coloque una orden.
F = costos fijos de colocar una orden.
S = ventas anuales en unidades.
C = costos anuales de mantenimiento, como porcentaje del valor promedio del inventario.

S / EOQ para obtener el número de ordenes por año.

Punto de pedido, es el nivel de inventario al cual debe colocarse una orden.

Punto de pedido = plazo de tiempo * el consumo semanal

Mercancía en tránsito, son los bienes que han sido ordenados, pero que aún no se reciben. Para evitar los problemas, se deduce la mercancía en tránsito cuando se calcula el punto de pedido.

Punto de pedido = plazo de tiempo * consumo semanal – mercancía en tránsito

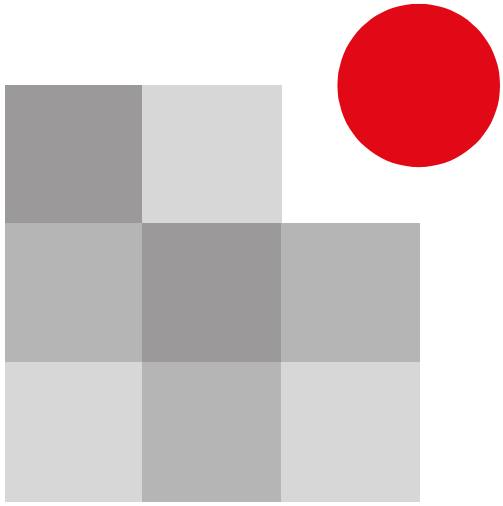
Inventario de seguridad, es el inventario adicional que se mantiene, para protegerse contra los cambios en las tasas de ventas o en las demoras de producción / embarque, el cual genera un costo. Éste aumenta con la incertidumbre de la demanda pronosticada, con los costos por faltantes de inventarios y con la probabilidad de que ocurran demoras.

Entre los Sistemas de Control de inventarios, podemos mencionar:

- El Método de la línea roja; se dibuja una línea roja alrededor del almacén del inventario, para identificar el nivel de pedido.
- El Método de 2 gavetas; se coloca una orden, cuando una de las dos gavetas queda vacía.
- Relación existente entre la programación de la producción y los niveles de inventario.
- Sistemas computarizados.
- Sistemas de tiempo exacto.

Realice ejercicios Nº 35 y 36

RAMO: ADMINISTRACIÓN II



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

CONTROL

CLASE 01

1. EL CONTROL

El control se define como el proceso de monitorear las actividades, con el fin de asegurarse de que éstas se realicen de acuerdo a lo planificado, y corregir todas las desviaciones significativas que se produzcan.

Todo gerente, administrador de unidad, jefe de sección, etc. deberá participar en el proceso de control, aunque sus respectivas unidades o la organización en total, estén desempeñando sus funciones de acuerdo a lo planificado. Es conveniente que participen porque de ésta forma sabrán si sus unidades tienen el rendimiento deseado. Lo lograrán comparando el rendimiento real obtenido con el rendimiento estándar[1] deseado.

La época actual se caracteriza por la complejidad en la administración de los recursos, (que tanto a nivel micro como macroeconómico, son escasos), lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los recursos. Por lo tanto, se entenderá por control administrativo, al proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

Un sistema de control eficaz, garantiza que las actividades que se llevan a cabo, conducirán al logro de las metas de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control, es ver hasta qué punto este control resulta útil para facilitar el logro de las metas, cuanto más ayude a los gerentes, administradores, jefes, etc. a alcanzar las metas de la organización, tanto mejor será el sistema de control.

El control aplicado durante el proceso, sirve de ayuda para asegurar oportunamente que las metas establecidas, están en proceso de alcanzarse. Al decir oportunamente, nos referimos a que lo ideal, es que la medición del avance del cumplimiento de un plan, se haga en tiempo real, es decir, que la medición se efectúe a medida que el proceso se vaya llevando a cabo.

Un plan bien formulado, debe tener establecidos los parámetros clave para la medición de avance, de modo tal que los ejecutivos puedan concentrar en ellos toda su atención y no les suceda que se llenen de indicadores, que en muchos casos, carecen de importancia.

---

[1] El 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 son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos. Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

En el caso ideal, a toda organización le agradaría alcanzar sus metas de modo eficiente y eficaz. Sin embargo ¿Significa esto que los procesos de control que usan todas las organizaciones son idénticos? O dicho de otro modo ¿tendrán que usar todos los mismos tipos de procesos de control, como Microsoft, Matsushita y British Petroleum? Probablemente la respuesta a esta pregunta sea negativa.

De acuerdo a la combinación de mecanismos que utilice una organización, para adaptarse al entorno y facilitar el control interno (cultura organizacional, estilos de dirección, estrategia, estructura, centros de poder y de responsabilidad, etc.), se deben considerar los siguientes enfoques del proceso de control:

- Control de Mercado
- Control Burocrático
- Control Familiar o de Clan
- Control por Resultados
- Control Ad-Hoc o de Network
- Control del Rendimiento
- Control del Desempeño Individual

- Enfoques del proceso de Control

A continuación, y para su mejor comprensión, se explicará en forma detallada cada uno de ellos:

a) Control de Mercado: es una aproximación al control, en la cual el énfasis está en el uso de mecanismos externos de mercado, tales como el precio, la competencia, la participación de mercado relativa[2], la innovación, la publicidad, la tecnología, etc. para establecer los estándares que se utilizarán en el sistema de control. Este enfoque, lo usan de ordinario las organizaciones cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintivos, y donde existe una considerable competencia en el mercado. En esas condiciones, las divisiones de una compañía se convierten frecuentemente en auténticos centros de ganancia[3]; y son evaluadas en función del porcentaje de las ganancias totales corporativas que cada uno de ellos genere.

[2] Como se sabe, la participación de mercado mide el nivel de ventas de una determinada organización, con respecto a la industria, el nivel de ventas puede ser medido en términos monetarios o a través de la cantidad de unidades vendidas (volumen). Sin embargo, la participación relativa del mercado se obtiene dividiendo la participación de la organización (ventas totales), con la de su principal competidor. Por ejemplo, si el volumen de ventas de la organización fue de 40 unidades y el del rival fue de 20 unidades, la participación relativa de la organización será: 40 / 20 = 2. Si es líder con respecto al competidor, la participación relativa será mayor que uno. Si no lo es, el resultado del cuociente será menor que uno, por consiguiente será un seguidor.

3 Los centros de responsabilidad, son unidades organizativas que están dirigidas por un responsable, en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se ha descentralizado, en forma explícita, un determinado nivel de decisión. Así, se trata de identificar aquellos aspectos que, dentro de cada centro, pueden ser objeto de control por parte de su responsable, de manera que permitan determinar los indicadores que faciliten el control específico de cada centro. Por lo

Por Ejemplo

En Matsushita, las diferentes divisiones (tales como: vídeo, audio, aparatos electrodomésticos y equipo informático e industrial) son evaluadas de acuerdo con las ganancias que cada una de ellas aporta al total de la compañía. Sobre la base de esas mediciones, los gerentes corporativos toman las decisiones correspondientes a la futura asignación de recursos, los cambios estratégicos adecuados y otras actividades de trabajo que puedan requerir su atención.

b) Control Burocrático: suele existir en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. Pone énfasis en la autoridad organizacional y se basa en reglas administrativas, reglamentos, procedimientos y políticas. Este tipo de control depende de la estandarización de las actividades, descripciones de puestos de trabajo bien definidas y otros mecanismos administrativos, como los presupuestos, todo aquello con la finalidad de asegurarse de que los empleados muestren las conductas apropiadas y cumplan con los estándares de rendimiento.

Como se puede ver, el control burocrático implica la descomposición de las tareas y actividades, en elementos fácilmente definibles y repetitivos. Esto permite la delegación (pero no la descentralización de las decisiones), sin perder el control y sin requerir demasiada supervisión.

Por Ejemplo

British Petroleum es un buen ejemplo de control burocrático. Aún cuando los gerentes de las diversas divisiones de BP, gozan de considerable autonomía y libertad para dirigir sus unidades según lo crean conveniente, se espera que todos se atengan cuidadosamente a sus presupuestos y observen los lineamientos de la corporación.

El riesgo de este tipo de control, es que puede prevalecer la eficiencia de la tarea realizada individualmente, sin tomar en cuenta el resultado global y la innovación. Además, puede anular el compromiso de los trabajadores con la dirección, ya que éstos pueden limitarse a realizar lo mínimo de lo que están obligados, sin ser motivados para involucrarse mejor con la organización.

c) Control Familiar o de Clan: predomina en organizaciones (o unidades) generalmente pequeñas y muy centralizadas, en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa (del propietario o del principal directivo de la empresa).

---

tanto, un centro de ganancias no sólo se preocupa de los ingresos, sino que también de los costos que genera tal unidad. Los centros de costos son aquellos que tienen poder para influir en los costos, por ejemplo, el departamento de compras o de adquisición, lo mismo pasará con los centros de ingresos, los centros de inversión, los centros de rentabilidad, los que influirán sólo en la parte donde ellos tienen poder de decisión, etc.

Este tipo de control, se produce en actividades relativamente rutinarias, en las que es difícil su formalización y en las que prevalece la opinión o decisión del líder de la empresa. Además, requiere la existencia de una elevada fidelidad de los trabajadores con respecto al líder. Esto permite la delegación del líder en las personas de su confianza, sin perder el control.

Las conductas del empleado están reguladas por los valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización.

Por Ejemplo

Los rituales corporativos, como los banquetes anuales en los que se premia el rendimiento de los empleados o las bonificaciones para los días festivos, desempeñan una función significativa en el establecimiento del control de clan.

De la misma manera que el control burocrático se basa en estrictos mecanismos jerárquicos organizacionales, el control del clan depende de que el individuo y el grupo (o clan) identifiquen las medidas de rendimiento y los comportamientos apropiados y esperados. Como quiera que los controles del plan hayan sido creados, -a partir de los valores compartidos y las normas del grupo- este tipo de sistema de control suele encontrarse en organizaciones donde se emplean comúnmente equipos para realizar actividades de trabajo y en las cuales las tecnologías cambian con frecuencia.

Por Ejemplo

En Microsoft, los individuos están bien conscientes de las expectativas relacionadas con el comportamiento en el trabajo y los estándares de rendimiento apropiados.

Esto se efectúa a través de la cultura organizacional transmitida por el fundador de la compañía, Bill Gates, quien por medio de valores compartidos, las normas y las anécdotas, transmite a cada uno de los empleados "lo que aquí es importante" y "lo que no es importante". En lugar de depender de controles administrativos determinados con anterioridad, los empleados de Microsoft son guiados y controlados por la cultura del clan.

El riesgo de este tipo de control, es que puede prevalecer la fidelidad al líder en desmedro de la eficacia y de la innovación. Además, al orientarse hacia la fidelidad, podría darse un limitado estímulo a que la gente más capacitada se comprometa internamente con el líder, existiendo un riesgo elevado de que se marche de la organización.

d) Control por Resultados: predomina en actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo. Su existencia requiere descentralización de las decisiones, especificación de objetivos y estándares con respecto al resultado. La medición del resultado es en términos cuantitativos y la evaluación del comportamiento de un responsable, está en función del resultado obtenido respecto a los objetivos.

Por Ejemplo

En Falabella, a los gerentes de cada tienda, se les solicita cumplir con un cierto nivel de ventas, por tanto, deben orientar todas sus decisiones y esfuerzos para el cumplimiento de esa meta.

El control, en una organización descentralizada, suele ser más sofisticado y formalizado, con predominio de sistemas de control por resultados (financieros y orientados a la actuación de cada responsable).

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer su orientación a los resultados a corto plazo, a los aspectos financieros y a la eficiencia interna, en desmedro de los objetivos de largo plazo, los aspectos no financieros (calidad, tecnología, innovación, servicio al cliente, etc.) y al entorno (por ejemplo, participación de mercado, evolución de la competencia, entre otros).

e) Control Ad-Hoc o de Network: predomina en aquellos casos donde hay una elevada descentralización y en los que es difícil, tanto formalizar las tareas, como prever, medir y evaluar el resultado de las acciones.

Este sistema de control suele ser utilizado en organizaciones, en las que aunque podría utilizarse el control por resultados, se prefiere la utilización de sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y en la confianza interpersonal.

El riesgo del control ad-hoc es que puede prevalecer la intuición y la flexibilidad, en desmedro de la formalización de procesos de carácter más rutinario. La insuficiente formalización, puede provocar conflictos por la indefinición de tareas y la sobrecarga de trabajo que requiere.

Sin embargo, la frecuente interrelación personal, la flexibilidad y la innovación permanente, promueven un elevado compromiso, que actúa como un eficaz mecanismo de autocontrol e identificación con la organización.

f) Control del Rendimiento: cuando no existe un método de mercado para valorar los recursos organizacionales, dado que no existe un método de comparación entre

compañías o divisiones, se debe acudir a métodos alternativos de control. El control de rendimiento es el método más económico y fácil de aplicar. Para implementarlo, una compañía debe estimar o pronosticar los objetivos para sus divisiones, departamentos y personal, luego debe monitorear el desempeño en relación a aquellos objetivos.

La inapropiada aplicación de este enfoque de sistema de control, en cualquier nivel de la organización, puede llevar a consecuencias indeseadas. Una de ellas es que pueden utilizarse metas erradas para evaluar la actuación de divisiones, departamentos o individuos.

Por Ejemplo

Si se evalúa el desempeño en función de la cantidad producida, dichas metas pueden entrar en conflicto con las de calidad.

Además, el uso inapropiado puede generar conflictos entre las divisiones, por ejemplo, se pueden privilegiar los objetivos divisionales en desmedro de los objetivos corporativos. Asimismo, las divisiones pueden alterar y manipular las cifras, con el fin de presentar mejores resultados y alcanzar los objetivos propuestos.

g) Control del Desempeño Individual: este tipo de control, está relacionado con el control de rendimiento, ya que al fijar metas a nivel individual, todos los trabajadores son evaluados en base a sus funciones y al resultado que logren en ellas (logro de metas asignadas). Se debe tener en cuenta que en muchos empleos, el desempeño del individuo es difícil de evaluar. Por ejemplo, si los individuos trabajan en equipos, es difícil medir el rendimiento individual, por lo tanto, a menudo se utilizan controles basados en el desempeño del equipo. Otro caso, es cuando la labor a realizar es extremadamente compleja, como es el caso de los científicos de investigación y desarrollo.

CLASE 02

1.1 La Importancia del Control

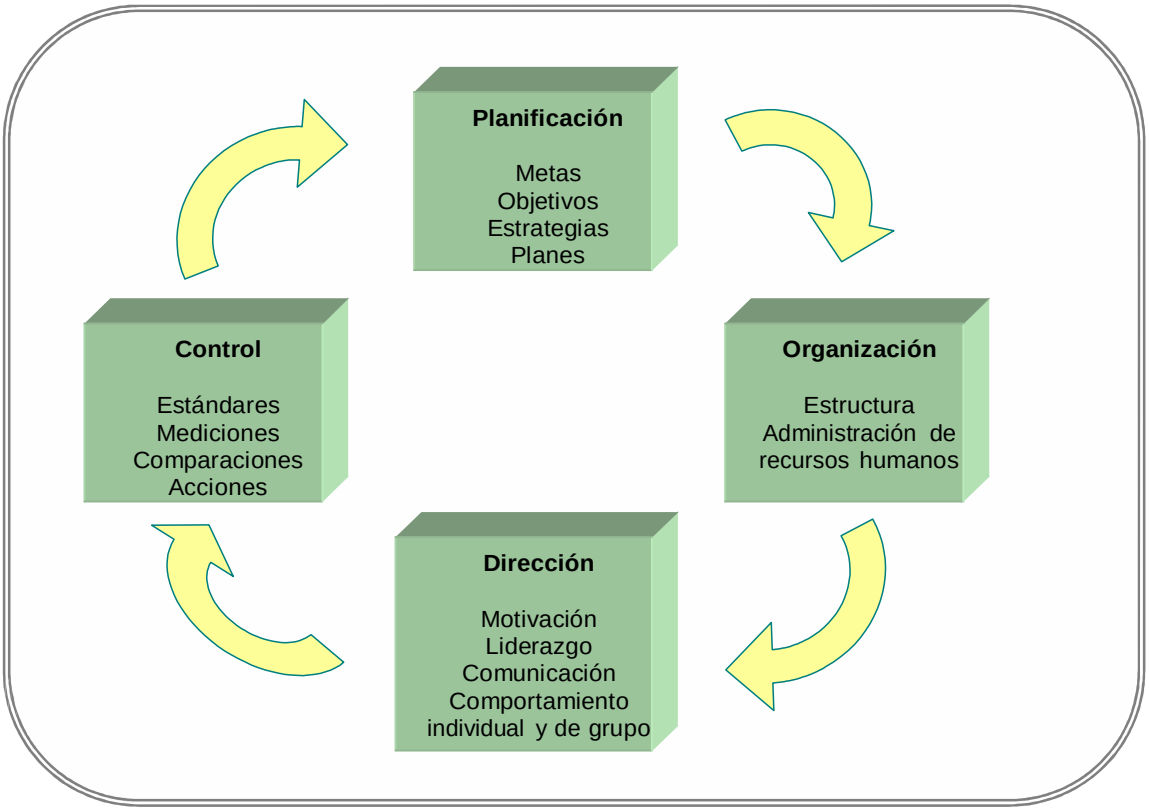
Ante la pregunta ¿Por qué es tan importante el control? La respuesta está dada porque, aún cuando la planificación se pueda llevar a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos y los empleados sean bien dirigidos y motivados, no se tendrá la plena seguridad de que las actividades sean desarrolladas según lo planificado, ni de que las metas que persiguen los administradores, en sus distintos niveles, vayan a ser alcanzadas en realidad. Por lo tanto, el control es indispensable, ya que constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual, los gerentes, pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no, además de identificar las causas de ineficiencias que ocurren en la organización. No obstante, el valor específico de la función de control, reside en su relación con las actividades de planificación y delegación.

Por ejemplo, los objetivos hacen que los gerentes avancen en una dirección específica. Sin embargo, el simple hecho de declarar objetivos o lograr que éstos sean aceptados por los subordinados, no es una garantía de que se realicen las acciones necesarias para alcanzar tales objetivos. Como dice el viejo adagio, "el hombre propone y Dios dispone". Un gerente eficaz, debe realizar un seguimiento para asegurarse de que las personas están llevando a cabo lo que se supone deberían hacer y que los objetivos se han alcanzado efectivamente. En realidad, la administración es un proceso continuo y las actividades de control proveen el eslabón crítico que nos lleva de nuevo a la planificación (ver Figura Nº1). Si los gerentes no ejercieran el control, no tendrían ningún medio para saber si sus objetivos y planes son acertados o qué futuras acciones debieran emprender.

La otra área en la cual es importante el control, es en la delegación. Muchos jefes de unidades, administradores o gerentes de una organización, se niegan a delegar funciones por temor a que sus subordinados cometan algún error, y por ende, que a ellos se les haga responsables del mismo. Por eso, muchos administradores sienten la tentación de hacer las cosas por sí mismos y abstenerse de delegar. Sin embargo, esta renuencia a delegar se puede aminorar, si los gerentes desarrollan un sistema de control eficaz. Tal sistema de control les puede proveer información y retroalimentación, sobre el rendimiento de los subordinados en quienes han delegado autoridad. Por lo tanto, un sistema de control eficaz es importante, porque los gerentes necesitan delegar autoridad. Además, y por el hecho de que, a fin de cuentas, ellos son los responsables de las decisiones que toman sus subordinados, los gerentes necesitan contar también con un mecanismo de retroalimentación, como el que el sistema de control les proporciona.[4]

[4] Robbins, Stephen & Coulter, Mary, 2000, Administration, sexta edición.

Figura Nº 1: El Proceso Administrativo (Eslabón Planificación – Control)



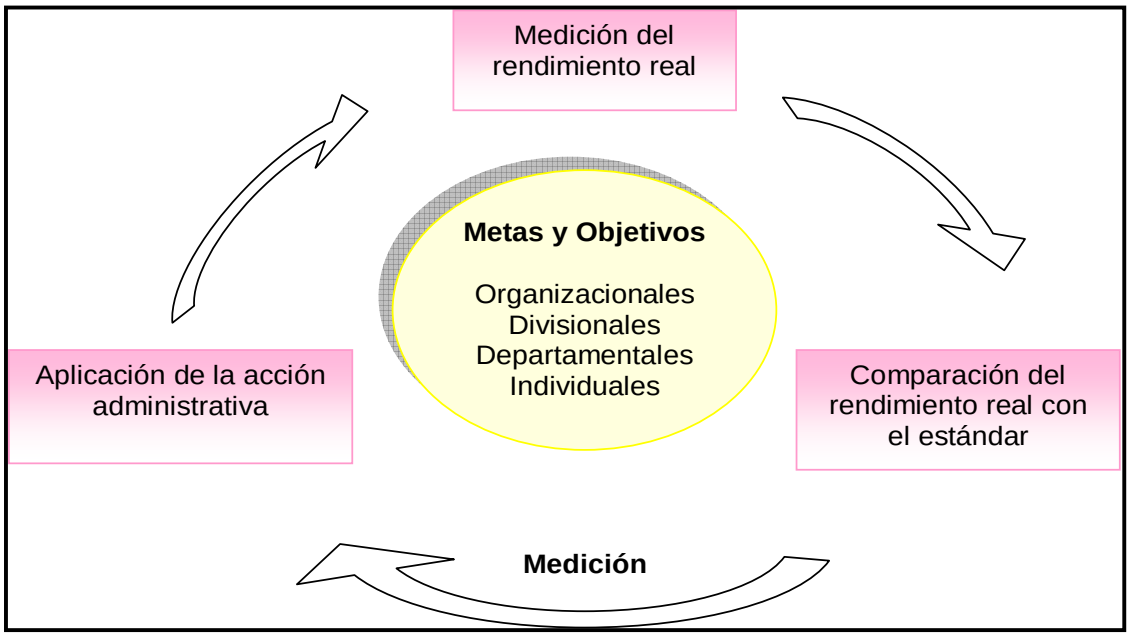
1.2 El Proceso de Control

El proceso de control consta de tres pasos:

- Crear los *sistemas de medición y monitoreo* del desempeño real.
- Comparar el desempeño real en relación con los objetivos o estándares propuestos.
- Iniciar las acciones administrativas, para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados (ver figura n°2).

Antes de considerar cada uno de los pasos en detalle, será conveniente estar conscientes de que el proceso de control, supone que ya existen estándares de rendimiento. Esos estándares, son los objetivos específicos frente a los cuales podrá medirse el progreso y han sido establecidos durante el proceso de planificación. Por ejemplo, si los gerentes usan la medición del rendimiento real, entonces, por definición, los objetivos son tangibles, verificables y mensurables. En tal caso, esos objetivos son los estándares frente a los cuales el rendimiento va a ser medido y comparado. Sin embargo, aunque no se use la medición del rendimiento real, los estándares son los indicadores específicos de rendimiento que utiliza la gerencia. Nuestro argumento es que esos estándares se desarrollan en el proceso de planificación; la planificación debe anteceder al control.

Figura Nº 2: Proceso de Control



Para determinar cuál es el rendimiento real, el gerente necesita obtener información a este respecto. Así pues, el primer paso del control es la medición. Por lo tanto, se debe considerar cómo se realizan las mediciones y qué es lo que se mide, es decir, se deben establecer los sistemas de control del desempeño.

1.2.1 Sistemas de Medición y Monitoreo del Desempeño Real

Esto se refiere a cómo realizamos la medición. Con frecuencia, los administradores o gerentes, utilizan cuatro métodos ordinarios de información para medir el rendimiento real, estos son:

- Observación personal
- Informes estadísticos
- Informes verbales
- Informes escritos

Cada uno tiene fortalezas y debilidades específicas, sin embargo, una combinación de fuentes de información, aumenta tanto el número de fuentes de insumos, como la probabilidad de obtener información digna de confianza.

Para obtener un conocimiento profundo y de primera mano sobre las actividades reales, los jefes, administradores y/o gerentes, pueden recurrir a la observación personal. Este método de medición, provee información que no está filtrada a través de otra persona. También permite una cobertura intensiva, porque se puede observar el rendimiento de las actividades mayores tanto como de las menores, brindando la oportunidad, a quien tenga la tarea de control, de "leer entre líneas".

La administración por contacto directo permite percatarse de omisiones, expresiones faciales y tonos de la voz que pueden perderse cuando se usan otras fuentes de información. Por desgracia, en una época en la que la información cuantitativa sugiere objetividad, la observación personal se considera a menudo como una fuente informativa inferior, ya que está sujeta a sesgos personales; es decir, lo que una persona ve, puede no ser vista por otra (lo que un gerente ve, otro puede no verlo). Además, la observación personal requiere mucho tiempo. Por último, este método tiene la desventaja de que implica una intromisión, ya que los empleados pueden interpretar la observación directa, como un síntoma de descontento o de falta de confianza hacia ellos.

La amplitud del uso actual de las computadoras en las organizaciones, ha hecho que los administradores o gerentes, dependan cada día más de informes estadísticos para medir el rendimiento real. Sin embargo, este recurso de medición no se limita a los datos producidos por medio de computadoras, incluye también gráficas, diagramas de barras y representaciones numéricas de cualquier forma, que los gerentes pueden usar para evaluar

el rendimiento. Si bien es cierto que los datos estadísticos son fáciles de visualizar y resultan eficaces para ilustrar relaciones, la información que ofrecen acerca de una actividad es limitada. Las estadísticas sólo informan sobre unas cuantas áreas clave, que pueden medirse numéricamente y suelen pasar por alto otros factores importantes, a menudo subjetivos como por ejemplo, lo que percibe el evaluador.

La información puede adquirirse también mediante informes verbales, es decir, a través de conferencias, reuniones, diálogos o llamadas telefónicas. Las ventajas y desventajas de este método para medir el rendimiento, son similares a las de la observación personal. Aunque la información está filtrada, se obtiene con rapidez, se presta a la retroalimentación y permite usar la expresión del lenguaje y el tono de la voz, además de las palabras mismas, para transmitir significados. Históricamente, una de las principales desventajas de los informes verbales, fue el problema de documentar dicha información para referencias futuras. Sin embargo, las capacidades técnicas han progresado hasta el punto en que ahora, los informes verbales pueden ser grabados de modo eficiente y se convierten en registros tan permanentes, como si hubieran sido escritos.

El rendimiento real también puede medirse mediante informes escritos, igual que los informes estadísticos, ambos son más lentos y más formales que la observación personal y los informes verbales. Esta formalidad hace también que a menudo resulten más completos y concisos. Además, los informes escritos suelen ser fáciles de archivar y utilizar como referencia.

En virtud de las diferentes ventajas y desventajas que ofrece cada una de estas cuatro técnicas de medición, los administradores tendrán que utilizarlas todas, en el curso de sus procedimientos exhaustivos de control.

Además, se debe tener en cuenta qué es lo que medimos, ya que estos elementos son probablemente más decisivos para el proceso de control, que la forma en que realizamos las mediciones. Una selección errónea de criterios, puede dar lugar a graves consecuencias disfuncionales (las que se verán en la sección 1.9 del presente texto). Además, los aspectos que decidimos medir, determinan en un grado considerable en qué áreas se esforzarán por sobresalir, los miembros de la organización.

Algunos criterios de control, son aplicables a todas las situaciones administrativas. Por ejemplo, debido a que todos los gerentes, por definición, dirigen las actividades de otras personas, es necesario que puedan medir criterios tales como; tasas de satisfacción, rotación y ausentismo de los empleados. La mayoría de los gerentes tienen también, dentro de su área de responsabilidad, la elaboración de presupuestos, expresados en términos de costos monetarios. Por lo tanto, el hecho de mantener los costos apegados al presupuesto, constituye una medición de control bastante común. Sin embargo, en cualquier sistema de control completo, se deberá reconocer la diversidad de las actividades que realizan los distintos gerentes.

Por Ejemplo

El gerente de producción de una planta manufacturera, puede usar como mediciones: la cantidad de unidades producidas por día, las unidades producidas por hora de trabajo, el desperdicio por unidad de producción o el porcentaje de rechazos devueltos por los clientes.

En cambio, el gerente de una unidad administrativa de una agencia gubernamental, podría usar para dichas mediciones: el número total de páginas de documentos mecanografiadas por día, el número de pedidos atendidos por hora o el tiempo promedio requerido para la tramitación de documentos.

Es frecuente que los gerentes de marketing utilicen ciertas mediciones, tales como: el porcentaje de mercado que han logrado absorber, el valor monetario promedio por venta o el número de visitas a clientes por vendedor.

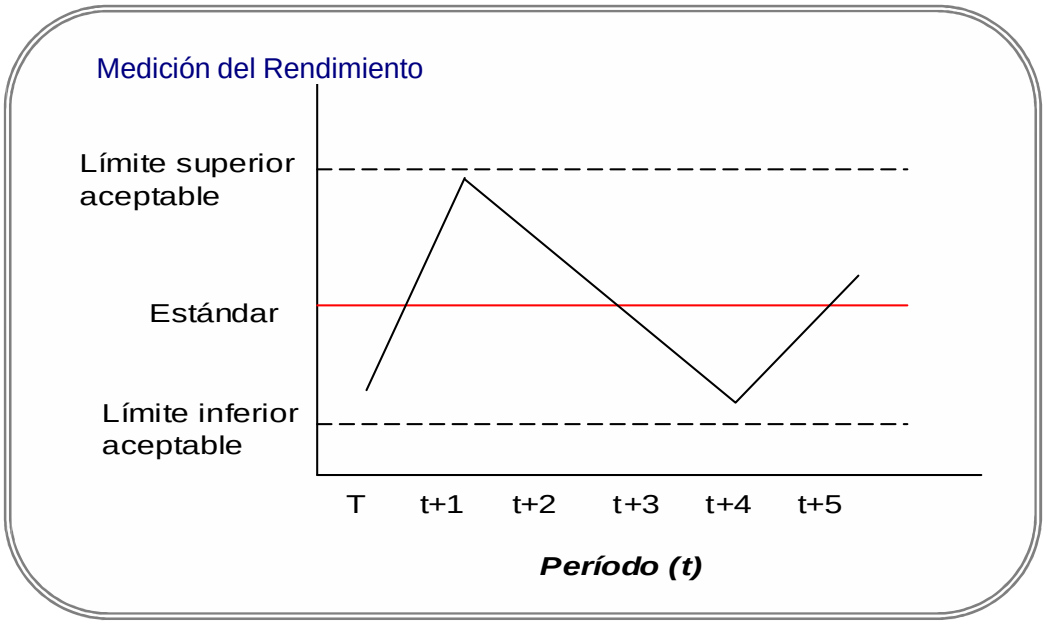
Como podrá usted imaginar, el rendimiento de algunas actividades es difícil de medir en términos cuantificables. Por ejemplo, a un administrador le resulta más difícil medir el rendimiento de un químico investigador o de un consejero de escuela, que el de una persona que vende seguros de vida. A pesar de todo, la mayoría de las actividades pueden agruparse en segmentos objetivos, que se prestan a la medición. El administrador debe determinar en cada caso, qué valor aporta a la organización una persona, departamento o unidad específicos, para luego convertir esa aportación en estándares apropiados para efectuar mediciones.

La mayoría de los puestos de trabajo y casi todas las actividades, pueden expresarse en términos tangibles y medibles. Cuando no es posible expresar un indicador del rendimiento en términos cuantificables, los gerentes tienen que buscar y utilizar otras medidas de tipo subjetivo. Por supuesto que las medidas subjetivas tienen limitaciones considerables. No obstante, sería peor no utilizar ningún estándar de comparación y pasar por alto la función de control. Cuando una actividad es importante, el hecho de que su medición sea difícil, no puede aceptarse como excusa. En esos casos, es preciso que los gerentes o administradores recurran a criterios subjetivos del rendimiento. Como es natural, en cualquier análisis o decisión que esté basada en criterios subjetivos, será necesario reconocer las limitaciones propias de este tipo de información.

1.2.2 Comparación del Desempeño Real en Relación con los Objetivos o Estándares Propuestos

La comparación, determina el grado de variación entre el rendimiento real y el rendimiento estándar establecido. En todas las actividades, se puede esperar cierto grado de variación en términos de rendimiento, por lo tanto, es vital determinar el rango de variación aceptable (ver figura nº3).

Figura Nº 3: Definición del Rango de Variación Aceptable



Las desviaciones que exceden dicho rango, se consideran significativas y requieren la atención del gerente o administrador. En la etapa de comparación, los gerentes se interesan en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones. A continuación, se presenta un ejemplo que servirá para aclarar este concepto.

Chris Tanner, es gerente de ventas de Eastem States Distributors. Esta firma, distribuye cerveza importada en varios estados de la costa oriental de los Estados Unidos.

Chris prepara un informe durante la primera semana de cada mes, en el cual describe las ventas del mes anterior, clasificadas por el nombre de la marca. La tabla nº 1 muestra las cifras estándar y reales para el mes de julio.

Tabla Nº 1: Cifras de Rendimiento de las ventas de julio, Eastern Status Distributors

Marca	Estándar (cajas)	Real (cajas)	Más(menos) (cajas)
Heineken	1075	913	(162)
Molson	630	634	4
Beck´s	800	912	112
Moosehead	620	622	2
Labbatt´s	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
Dos Equis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116
Cantidad Total	4300	4464	164

¿Tendrá que preocuparse Chris por el rendimiento registrado en julio? En ese mes, las ventas fueron un poco más altas de lo originalmente previsto, pero ¿acaso eso significa que no se presentaron desviaciones significativas? A pesar de que el rendimiento general fue bastante favorable, tendrá que examinar con mayor cuidado algunas marcas.

Sin embargo, el número de marcas merecedoras de su atención, dependerá de lo que Chris defina como significativo. ¿Qué grado de variación deberá permitir Chris, antes de emprender una acción correctiva?

La desviación observada en varias marcas (tales como Molson, Moosehead y Amstel Light) es muy pequeña y, sin duda alguna, no merece atención especial. Por otra parte, ¿es significativa la escasez registrada en las marcas Corona y Dos Equis? Eso lo tendrá que juzgar Chris.

Las ventas de Heineken, quedaron 15% por debajo de la meta de Chris. Ésta es una desviación significativa y requiere su atención. Chris deberá buscar la causa. En este caso, la causa se atribuye la pérdida a los agresivos programas de publicidad y promoción, aplicados por los grandes fabricantes nacionales, Anheuser Busch y Miller.

Por el hecho de que Heineken es la importación que ocupa el número uno en las ventas de su compañía, es más vulnerable a la influencia promocional de los grandes productores nacionales. Si el descenso de Heineken es algo más que una depresión temporal (es decir, si se repite el mes entrante), entonces Chris tendrá que reducir sus pedidos de ventas con esas cervecerías y disminuir su inventario correspondiente.

El error de declarar una cifra de ventas menor de la real, puede ser tan problemático como declarar una cantidad mayor de la real. Por ejemplo; la sorprendente popularidad de Tecate ¿es una aberración que sólo durará un mes o en realidad está incrementando esta marca su participación de mercado? Si la marca está acrecentando su participación en el mercado, Chris estará dispuesta a pedir más productos de esa cervecería, para satisfacer la demanda del consumidor para no sufrir escasez y arriesgarse a perder cuentas.

Una vez más, Chris tendrá que interpretar la información y tomar una decisión. Nuestro ejemplo de Eastem States ilustra, que tanto la variación positiva como la negativa, en cualquier comparación de medidas, requiere la atención de la gerencia.

CLASE 03

1.2.3 Acciones Administrativas para Corregir las Desviaciones o los Estándares Inadecuados

La tercera y última etapa del proceso de control, consiste en poner en marcha una acción administrativa correctiva. Los administradores pueden elegir entre tres cursos de acción posibles:

- No hacer nada
- Corregir el rendimiento real
- Revisar los estándares

Puesto que "no hacer nada" es una opción que se explica por sí misma, se examinarán con más detalle las otras dos alternativas.

- Corregir el Rendimiento Real: Si la fuente de la variación del rendimiento real, fue la presencia de ciertas actividades o acciones de trabajo deficientes, es probable que se decida emprender una acción correctiva.

Algunos ejemplos de acciones correctivas son: cambios de estrategia o estructura, prácticas de remuneración o programas de capacitación, modificación del diseño de puestos de trabajo, o la sustitución de algunos miembros del personal, entre otros.

El gerente o administrador que decida corregir el rendimiento real, tendrá que tomar también otra decisión: ¿la acción correctiva por aplicar, deberá ser inmediata o de tipo básico?

La acción correctiva inmediata, corrige los problemas y logra que el rendimiento se recupere inmediatamente.

La acción correctiva básica, consiste en preguntar cómo y por qué se desvió el rendimiento, y después, corregir la fuente de la desviación.

No es raro que muchos piensen y lleguen a la conclusión de que no tienen tiempo para aplicar una acción correctiva básica y, por ende, que se contenten con "apagar incendios" permanentemente, con la aplicación de acciones correctivas inmediatas.

Sin embargo, quienes sean eficaces en su administración, analizarán las desviaciones y cuando los beneficios potenciales lo justifiquen, dedicarán el tiempo necesario a corregir las discrepancias o variaciones significativas, entre el rendimiento estándar y el real.

Por Ejemplo

Volviendo al Ejemplo de Eastem States Distributors, Chris Tanner podría emprender una acción correctiva básica de la variación negativa de Heineken, incrementando los esfuerzos de promoción, aumentando el presupuesto de publicidad para esa marca o reduciendo sus pedidos futuros al fabricante.

La acción que tome Chris dependerá de la evaluación correspondiente a la eficacia potencial de cada marca de cerveza.

- Revisión del Estándar: Es posible que la variación haya sido el resultado del uso de un estándar que no era realista; es decir, la meta fue demasiado alta o demasiado baja. En esos casos, el estándar es el que requiere una atención correctiva, no el rendimiento.

Por Ejemplo

En el ejemplo de Eastem Status Distributors, Chris tendrá que elevar quizá el estándar de Tecate, como respuesta a su creciente popularidad. Este tipo de ajuste ascendente de un estándar, se presenta con frecuencia en los deportes, cuando los atletas reajustan sus metas de desempeño hacia marcas más altas, si han logrado alcanzar la meta original en los inicios de la temporada.

El problema más difícil, es la revisión de un estándar de rendimiento para rebajarlo. Si un empleado o unidad obtiene un resultado significativamente alejado de su meta, la respuesta natural es culpar de esa discrepancia al estándar.

Por Ejemplo

Los estudiantes que obtienen bajas calificaciones en un examen, acostumbran a quejarse de que el criterio de calificación aplicado fue demasiado alto. En lugar de aceptar el hecho de que su rendimiento fue insatisfactorio, arguyen que los estándares no fueron razonables.

En forma similar, los vendedores que no alcanzan su cuota mensual, pueden atribuir el fracaso a que dicha cuota no era realista.

Algunas veces, puede ser cierto que los estándares sean demasiado altos, lo cual provoca variaciones significativas y contribuye a desmotivar a los empleados, sobre quienes dicha norma se aplica.

Sin embargo, está claro, que si los empleados o los gerentes no alcanzan el estándar, lo primero que probablemente atacarán, será el estándar mismo. Si usted considera que éste

es realista, manténgalo en su sitio. Explique su posición, reafirme al empleado o gerente que en el futuro espera ver una mejoría en su rendimiento, y luego, emprenda la acción correctiva necesaria para que esa expectativa se convierta en realidad.

Realice ejercicios N°7 al 13

1.3 Resumen de Decisiones Administrativas en el Proceso de Control

En la figura nº4, se resumen las decisiones que debiera tomar el gerente en el proceso de control. Aunque es verdad que los estándares evolucionan a partir de los objetivos, estos últimos se desarrollan durante la planificación y se consideran como factores independientes al proceso de control.

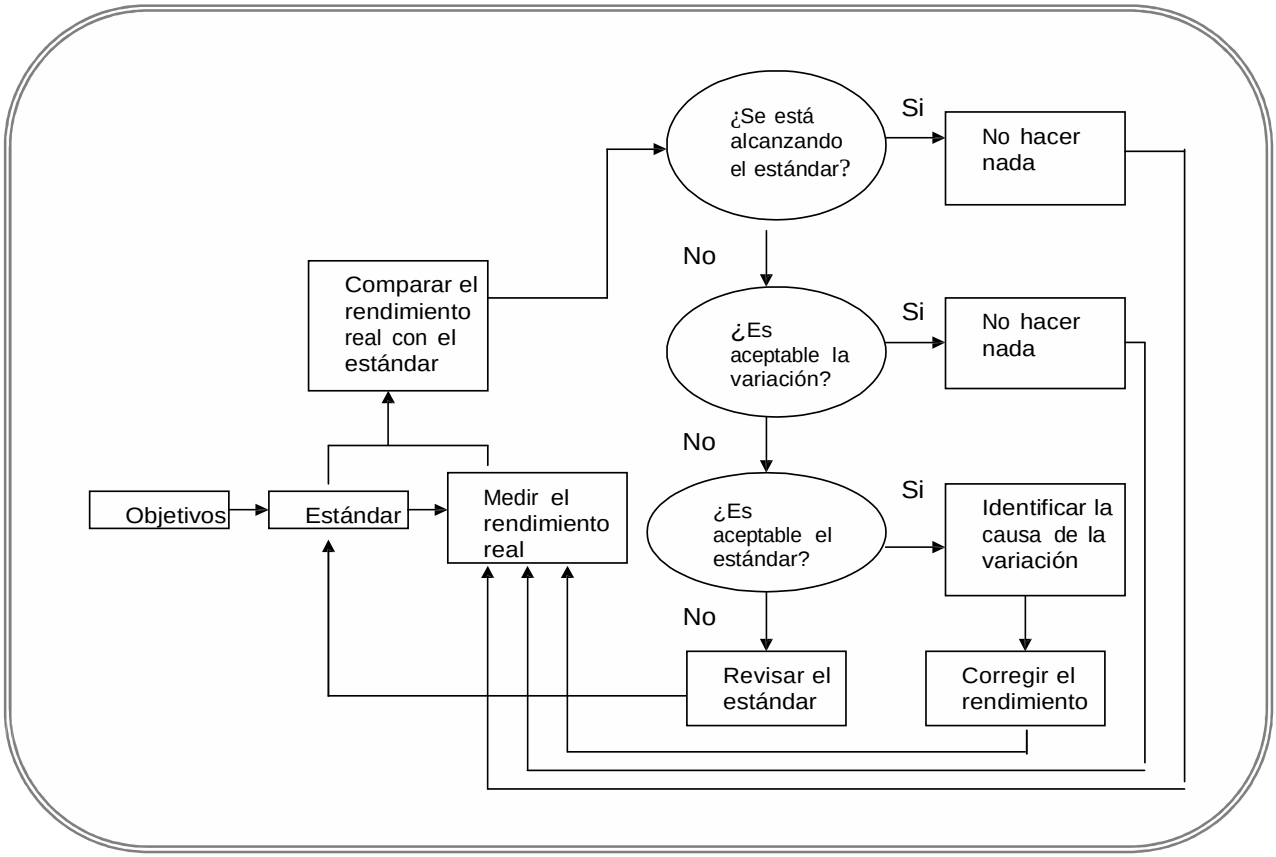
Dicho proceso es, esencialmente, un flujo continuo entre las operaciones de medición, comparación y acción administrativa.

Según los resultados obtenidos en la etapa de comparación, las decisiones del gerente acerca del curso de acción que deberá emprender, pueden consistir en; no hacer nada, revisar el estándar o corregir el rendimiento.

En este punto, es necesario reiterar la importancia de la información, para todo el proceso de control. Sin un sistema organizado para recabar y difundir información, no sería posible que un gerente controlara las actividades y el rendimiento.[5]

[5] Milkovich, George & Boudreau John; 1994 Dirección y administración de Recursos Humanos; Un enfoque de estrategia, sexta edición.

Figura Nº 4: Decisiones Administrativas en el Proceso de Control



Realice ejercicio N° 14

1.4 Características de un proceso de Control Eficaz

Los procesos de control eficaces, suelen tener ciertas características en común. La importancia de éstas, varía según la situación, pero con el fin de ejemplificar, generalizamos las siguientes:

1. Preciso: un proceso de control que genera información ambigua, puede inducir a la gerencia o administración, a actuar tardíamente o a reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso, es digno de confianza y proporciona datos válidos.

2. Oportuno: El control deberá llamar la atención de los administradores en forma oportuna, cuando se producen variaciones, a fin de prevenir efectos graves en perjuicio del rendimiento de una unidad. Hasta la mejor información, tiene escaso valor cuando es obsoleta. Por lo tanto, un sistema de control eficaz, deberá aportar información oportuna.

3. Económico: la operación de un proceso de control, debe ser económico. Todo proceso de control tendrá que justificar los beneficios que aporta, en relación con los costos que ocasiona. Para minimizar esos costos, se debe tratar de imponer la menor dosis de control que sea necesaria, para obtener los resultados deseados.

4. Flexible: los controles eficaces, deben ser suficientemente flexibles para ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades. Pocas organizaciones, se desenvuelven en ambientes tan estables, que no necesiten flexibilidad alguna. Hasta las estructuras altamente mecanicistas, requieren controles que sean posibles de ajustar, a medida que cambian los tiempos y las condiciones.

5. Inteligible: los controles que no son comprensibles para los usuarios, carecen de valor. Por lo tanto, a veces es necesario sustituir los sistemas sofisticados, por controles menos complejos. Un proceso de control que es difícil de entender, puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y, a la larga, ser ignorado.

6. Criterio Razonable: los estándares de control, deberán ser razonables y susceptibles de alcanzar. Si son demasiado exigentes o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece. Puesto que la mayoría de los empleados, no desean arriesgarse a que los consideren incompetentes por acosar a sus superiores o hacer demasiadas preguntas, es posible que recurran a atajos ilegales o no éticos, sólo para alcanzar los estándares. Los controles deberán exaltar estándares que sean un reto para la gente y la obliguen a superarse para alcanzar niveles de rendimiento más altos, pero que no sean desalentadores ni inciten al engaño.

7. Localización Estratégica: los gerentes o jefes de departamento, no pueden controlar todo lo que sucede en una organización. Sin embargo, aunque pudieran hacerlo, los beneficios no justificarían los costos. En consecuencia, deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización. Tendrán que estar enfocados en lugares donde las discrepancias de los estándares, tengan más probabilidades de presentarse o donde una variación pudiera causar mayor daño.

Por Ejemplo

En un departamento, cuyos costos de mano de obra son de US$20.000 mensuales y los costos postales son de US$50 al mes, un excedente de 5% en el costo de mano de obra es más grave que un excedente de 20% en el costo postal. Por lo tanto, los gerentes deberán establecer controles para la mano de obra y hacer una asignación monetaria crítica, porque los gastos postales no serían tan críticos.

8. Énfasis en las Excepciones: como vimos anteriormente, una sola persona no pude controlar todas las actividades, por tanto, se deben establecer dispositivos de control estratégico donde éstos puedan llamar su atención, únicamente, cuando se presenten excepciones. Este tipo de sistema de excepción asegura, por ejemplo, que el gerente no reciba un volumen abrumador de información sobre las discrepancias con respecto al estándar.

Por Ejemplo

Una organización podría adoptar la política de conceder autoridad a sus supervisores, para que otorguen a sus empleados aumentos anuales de salario hasta de US$200 mensuales, además de aprobar gastos individuales hasta por US$500 y efectuar gastos de capital hasta un límite de US$5.000.

De esta manera, solamente por las desviaciones con valor superior a esos montos, se requeriría la aprobación adicional de niveles administrativos más altos. Así pues, esos puntos de verificación se convierten en controles que forman parte de las restricciones de la autoridad estructural y liberan a la gerencia de la necesidad de revisar los gastos rutinarios.

9. Criterio Múltiple: gerentes y empleados, por igual, desearán producir una buena impresión, en los criterios seleccionados con propósitos de control. Si la gerencia ejerce el control por medio de una sola medición, como las ganancias unitarias, los esfuerzos de trabajo se enfocarán únicamente en proyectar una buena imagen a la luz de ese estándar. Las mediciones múltiples del rendimiento, hacen que ese enfoque sea menos estrecho.

10. Acción Correctiva: un sistema de control eficaz, no sólo indica cuándo se presentan desviaciones significativas con respecto al estándar, sino que también sugiere las medidas que será conveniente tomar para corregir la discrepancia. Es decir, deberá señalar el

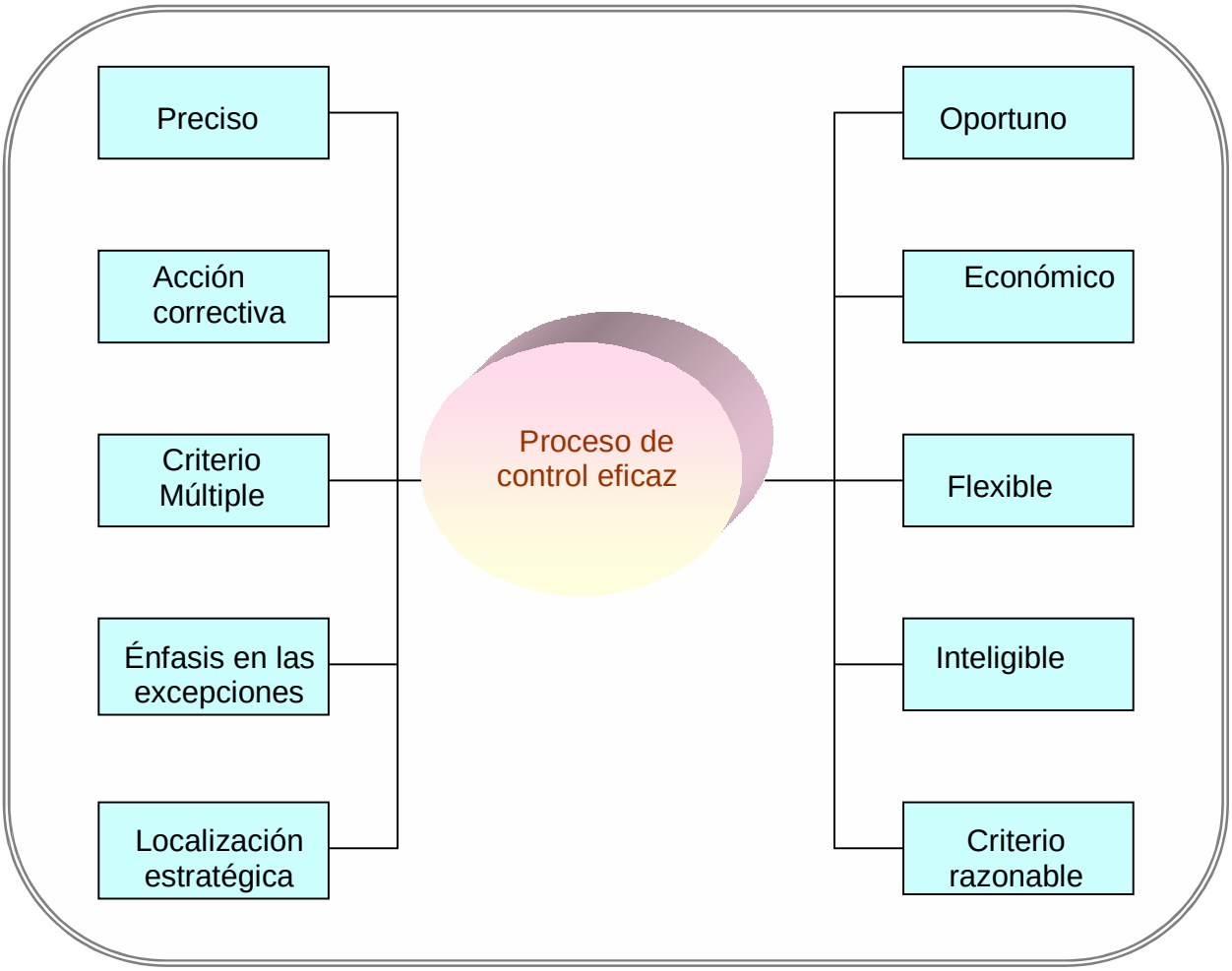
problema y especificar una solución. Esto se logra con frecuencia, estableciendo guías con una estructura de si se presenta tal cosa, entonces deberá hacerse esta otra cosa.

Por Ejemplo

Si los ingresos unitarios descienden un 5%, *entonces* los costos unitarios deberán reducirse en una cantidad similar.

A continuación, se muestra un diagrama que muestra las principales características que deben presentar los procesos de control.

Figura Nº 5: Características de un Proceso de Control Eficaz



Realice ejercicios N° 15 y 16

1.5 Consideraciones para establecer un Proceso de Control

A continuación, se exponen las diferentes consideraciones que se deben tener en cuenta, al momento de implementar un proceso de control.

a) Tipos de medición: los tipos de medición, se basan en alguna forma de normas o estándares establecidos, que pueden ser:

- Estándares históricos: pueden basarse en registros e información concernientes a las experiencias pasadas de una organización.

Por Ejemplo

Si el nivel de ventas de los dos años anteriores, bordearon los trescientos millones pesos, se puede establecer como estándar para el año en curso, un nivel de ventas que se aproxime a esa cantidad.

- Estándares externos: son los provenientes de otras organizaciones u otras unidades de la misma organización.

Por Ejemplo

Si el principal rival de la organización, utiliza un nivel de calidad determinado para los productos, la organización puede establecer ese mismo nivel de calidad en el proceso de elaboración de productos.

- Estándares de ingeniería: se refiere a la capacidad de las máquinas, suelen venir especificadas por los fabricantes.

Por Ejemplo

Los buses interurbanos tienen una capacidad limitada de asientos, por lo que se sabe que el número de pasajeros no podrá ser superior al número de asientos.

b) El número de mediciones: el número de mediciones puede ser reducido. Conforme se eleva la cantidad de controles que se aplican a un trabajo, el individuo pierde autonomía y la libertad respecto a cómo y cuándo ejecutarlo.

c) Autoridad para establecer medidas y estándares: los estándares de desempeño, pueden

fijarse con o sin la participación de las personas cuyo desempeño va a ser controlado. Cuando se establecen en forma unilateral por los gerentes de alto nivel, existe el peligro de que los empleados los juzguen idealistas.

d) Flexibilidad de los estándares: se necesita determinar si los estándares deberán ser uniformes en las unidades similares de la organización, así como tomar una decisión respecto al sistema de control cuantitativo frente al cualitativo.

e) Frecuencia de la medición: la frecuencia y tiempo de la medición, depende de la naturaleza de la tarea que va a ser controlada. El empleo de control de calidad estadístico, exige establecer el tamaño de la muestra (número de unidades que serán controladas) y el intervalo de tiempo que debe haber entre las pruebas.

f) Dirección de la retroalimentación: la finalidad del control, consiste en asegurar que los planes actuales se lleven a cabo y que los planes futuros se realicen con más eficiencia.

1.6 Tipos de Procesos de Control

Los Procesos de control, deben abarcar preferentemente las funciones básicas y las áreas clave de resultados de una organización, tales como:

a) Control de producción: la función del control en esta área, busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

b) Control de calidad: se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación, en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

c) Control de inventarios: se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en el almacén.

d) Control de compras: esta función verifica el cumplimiento de actividades, tales como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de los pedidos, desde el momento de la solicitud hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y reorden.
- Comprobación de precios.

e) Control de mercadotecnia: se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas, donde se analiza si las metas del mercadeo se han cumplido o no; comprende áreas, tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

f) Control de ventas: los pronósticos y presupuestos de ventas, son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema, sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas, en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

g) 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.

h) Control de recursos humanos: su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal; también del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad, higiene y prestaciones.

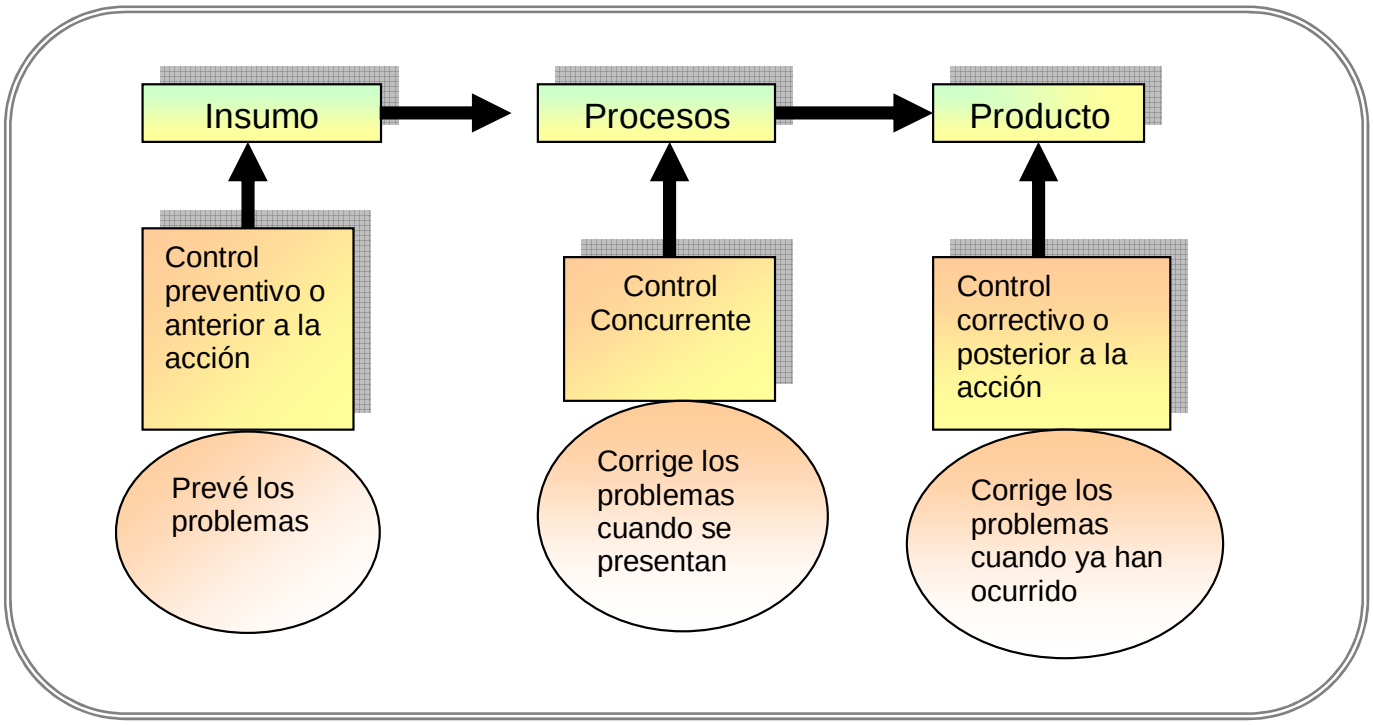
CLASE 04

1.7 Tipos de Control

Los gerentes, por ejemplo, pueden implementar controles, ya sea antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado.

En el primer caso, se trata del control preventivo o anterior a la acción; en el segundo, del control concurrente y en el último caso, hablamos del control correctivo o posterior a la acción (ver Figura Nº6).

Figura Nº 6: Tipos de Control



a) Control Preventivo o Anterior a la Acción

Es el tipo más deseable de control, ya que intenta prevenir los posibles problemas. Se le llama control preventivo o anterior a la acción, porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Está dirigido hacia el futuro.

A continuación, se examinarán algunos ejemplos de control preventivo o anterior a la acción.

Por Ejemplo

Cuando McDonald's inauguró su primer restaurante en Moscú, envió a sus propios expertos en control de calidad, para que les enseñaran a los agricultores rusos, técnicas adecuadas para cultivar papas de alta calidad y para que enseñaran a los panaderos de aquel país, a hornear pan de alta calidad. ¿Por qué? Porque McDonald's pone mucho énfasis en la calidad del producto, sin importar cuál sea la localización geográfica.

La compañía desea que una “Cheeseburger” en Moscú, tenga exactamente el mismo sabor que en Omaha.

- Otro ejemplo del control preventivo o anterior a la acción, es la decisión tomada por las firmas de contabilidad más prestigiosas de los Estados Unidos, de deshacerse de todos los clientes que fueran potencialmente de alto riesgo.

El temor de costosos litigios y la pérdida de reputación, condujeron a los ejecutivos de alto nivel de las Seis Grandes Firmas de Contabilidad, a tomar la decisión de deshacerse de ciertas compañías cotizadas en la bolsa y que, anteriormente, eran sus clientes de auditoría.

- Otro ejemplo de control preventivo, son los programas de mantenimiento preventivo que las principales aerolíneas aplican a sus aeronaves. Su propósito es detectar y, según se espera, prevenir cualquier daño estructural que pudiera ser causa de un accidente.

Por lo tanto, la clave de los controles preventivos o anteriores a la acción, consiste en emprender la acción administrativa antes de que se presente el problema. Este tipo de control es conveniente porque permite a la gerencia prevenir los problemas, en lugar de tener que remediarlos más tarde.

Desafortunadamente, estos controles requieren información oportuna y precisa que a menudo es difícil de obtener. En consecuencia, es frecuente que los gerentes tengan que depender de los otros dos tipos de control.

b) Control Concurrente

Como su nombre lo indica, el *control concurrente* se realiza en forma paralela al desarrollo de la actividad. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes que éstos se vuelvan excesivamente costosos. Es un flujo permanente de información, diseñado para aportar la información clave y en forma oportuna.

Las empresas que no tienen establecido este flujo, cada vez que quieren saber algo, deben interrumpir o distraer las actividades ejecutivas, para buscar o elaborar la información requerida, con el consiguiente costo de tiempo y de dinero.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando se supervisan directamente las actividades de un subordinado, se pueden vigilar simultánea o concurrentemente las acciones del empleado y corregir los problemas a medida que éstos surjan.

Aunque, como es obvio, existe cierto retraso entre la actividad y la respuesta correctiva que pudiera dar el gerente o jefe de unidad, dicho retraso es mínimo. Es posible diseñar un equipo técnico que incluya controles concurrentes.

Por Ejemplo

La mayoría de las computadoras, están programadas para ofrecer al usuario una respuesta inmediata si se comete un error. Si introduce usted algún comando equivocado, los controles concurrentes incorporados al programa, lo rechazarán e incluso le podrán indicar cuál fue el error.

Actualmente, los programas de procesamiento de textos le advierten sobre posibles faltas de ortografía. Además, muchos programas de calidad organizacional, se basan en controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción y sus niveles de rendimiento, tienen la calidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad

c) Control Correctivo o Posterior a la Acción

Es el tipo de control más popular, se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después que la actividad ha llegado a su término.

Por Ejemplo

En el caso visto anteriormente de Eastem Status Distributors, el informe de control que utilizó Chris Tanner para evaluar las ventas de cerveza, es un ejemplo de control correctivo o posterior a la acción.

El Control de retroalimentación, se realiza una vez que la actividad o el período de tiempo ha terminado.

Por Ejemplo

El balance que hacen a las empresas al final de un año calendario, y que aporta una visión global del estado económico y financiero de una empresa.

Esta visión es útil para los altos ejecutivos y además para fines tributarios y de información, para los dueños de la empresa

La principal desventaja de este tipo de control, es que cuando el gerente recibe la información, el daño ya está hecho. Esto es algo análogo a la frase "tapar el pozo después de ahogado el niño".

Sin embargo, en muchas actividades, la *retroalimentación* es el único tipo de control factible y disponible. Las declaraciones financieras, son un ejemplo de controles correctivos o posteriores a la acción. Si dichas declaraciones muestran, por ejemplo, que los ingresos por concepto de ventas están disminuyendo, eso significa que la disminución ya tuvo lugar. A esas alturas, la única opción para el gerente es tratar de averiguar por qué disminuyeron las ventas y corregir la situación.

El control correctivo o posterior a la acción, ofrece dos ventajas que el control preventivo o anterior a la acción y el control concurrente no poseen. La primera, es que la retroalimentación provee a los gerentes de información significativa sobre el grado de eficacia de sus esfuerzos de planificación.

Cuando la retroalimentación indica poca discrepancia entre el estándar y el rendimiento real, eso demuestra que la planificación fue acertada en términos generales. Si la discrepancia es grande, el gerente puede usar esa información, para formular nuevos planes a fin de que éstos sean más eficaces.

La segunda ventaja, es que el control correctivo o posterior a la acción puede intensificar la motivación de los empleados. La gente desea ser informada de qué tan bueno ha sido su rendimiento. El control correctivo o posterior a la acción proporciona esa información.

Realice ejercicios N°17 al 19

1.8 Técnicas de Control

Las técnicas de control más comunes utilizadas por los gerentes, para medir el desempeño y emprender las acciones que sean necesarias, son:

- Contacto Directo
- Presupuestos
- Informes Administrativos
- Carta Gantt
- Malla Pert

A continuación, se explicará globalmente cada técnica de control.

a) La administración por Contacto Directo

Las personas emprendedoras, caen a menudo en la trampa de creer que sólo porque su negocio es pequeño, no necesitan realmente un sistema completo de controles organizacionales. Ellos pueden justificarse, pensando que el diseño de un Sistema de Control organizacional eficaz rebasa sus capacidades, porque su conocimiento de los métodos de control es limitado, porque dicho sistema es demasiado caro y porque en realidad, aunque tuvieran tal sistema, no dispondrían de tiempo para instrumentar y vigilar los controles.

Sin embargo, los empresarios tienen a su disposición, una de las técnicas de control más eficaces y menos costosas, lo que se conoce como “Administración por Contacto Directo”.

La Administración por Contacto Directo, es una técnica de control en la cual un empresario o gerente acude al área de trabajo, trata directamente con los empleados e intercambia información con ellos acerca de lo que están haciendo.

Al practicar la Administración por Contacto Directo, los empresarios pueden averiguar lo que está pasando en su centro de trabajo, mediante la comunicación directa e informal con sus empleados.

El empresario sale de su oficina, se pasea por el lugar y observa personalmente lo que está sucediendo. Cuando se aplica esta herramienta, no es necesario elaborar largos informes de carácter formal. De hecho, la informalidad del proceso genera frecuentemente una riqueza tal de información, que los empleados no estarán dispuestos a explicarla en un informe formal por escrito.

Por Ejemplo

Douglas Stickney, es el director general de Quantum Health Resources, una compañía que vende medicamentos y servicios para personas que padecen raras afecciones crónicas, como la hemofilia. Él ha descubierto que la administración por contacto directo, es un método en extremo sencillo y útil para averiguar lo que piensan los empleados y los problemas que enfrentan.

A partir de su intercambio informal de información, Stickney puede emprender las acciones necesarias para atender las inquietudes de los empleados o poner en práctica las ideas que ellos le han comunicado durante sus visitas.

Un sistema de control organizacional, no tiene que ser complicado o engorroso para ser eficaz. Una herramienta sencilla, como la Administración por Contacto Directo, puede ser útil para un empresario o incluso para el gerente de un departamento pequeño de una organización jerárquica grande.

b) Presupuestos e Informes Administrativos

En las empresas, una de las principales herramientas para el control lo constituye el presupuesto. Si definimos éste como la expresión de un plan en términos monetarios, entonces, con un presupuesto bien formulado, tendremos las cifras metas establecidas en lo operacional y lo financiero que se pretenden alcanzar durante un período de tiempo en ventas, producción, finanzas, costos, utilidades, inversiones, dividendos, etc.

Algunos autores, plantean que el presupuesto es una forma de control preliminar, tal como lo son los manuales de organización que señalan procedimientos, asignación de funciones y límites a la autoridad, además de la responsabilidad.

A medida que las actividades se van desarrollando, se puede y se debe ir midiendo su avance.

Los sistemas de información administrativa y el control presupuestario, son dos herramientas típicas de esto: cada ejecutivo, para cumplir sus metas, debe saber con la mayor oportunidad, cómo se van desarrollando las actividades que están bajo su área de responsabilidad. Esta medición es el control concurrente, que se lleva en forma simultánea a la acción.

Evidentemente, que el grado de detalle de esa información será menor, a medida que mayor es el nivel jerárquico de cada ejecutivo, por ejemplo, al gerente de ventas de una cadena nacional de tiendas, le interesará la cifra nacional y la de cada tienda, y tal vez, por agrupaciones de ítems (línea blanca, electrónica, cosméticos, calzado, etc.), por las decisiones estratégicas que deba tomar.

En esa misma empresa, a los jefes de ventas de cada sucursal les interesará saber mayores detalles, ya no sólo por línea de productos, sino que por la velocidad de venta de uno u otro producto, para tomar sus propias decisiones tácticas.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mayor control. Una vez que determinada operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado anteriormente en base a los objetivos planeados, de tal modo que la administración pueda asegurarse que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El estándar establecido previamente, surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar[6], los presupuestos[7], el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etc.

El control administrativo, se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones. De tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas, consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

El papel que cumple la contabilidad administrativa, es que facilita la toma de decisiones, ya que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

- Análisis

  a) Reconocer que existe un problema
  b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios
  c) Obtener y analizar los datos

- Decisión

  a) Proponer diferentes alternativas
  b) Seleccionar la mejor

- Puesta en práctica

  a) Poner en práctica la alternativa seleccionada
  b) Realizar el monitoreo necesaria para el control del plan elegido

[6] Los costos estándar representan el costo planeado de un producto y por lo general se establecen mucho antes de que se inicie la producción, proporcionando así una meta que debe alcanzarse.

[7] Como puede recordar, el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

En este modelo de toma de decisiones, la contabilidad administrativa ayuda para que dicha decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En los puntos anteriores se deben simular los diferentes escenarios y se deben analizar a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, lo que dependerá del tipo de industria y de la actividad de que se trate.

En toda organización se toman decisiones diariamente. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no son repetitivas, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren adecuada información.

Es obvio que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mayor calidad en la información, se asegura una mejor decisión.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo, es el de contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todas las herramientas de la contabilidad administrativa.[8]

Aunque la información que genera la contabilidad, es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales.

Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

c) Carta Gantt y Malla Pert

La *Carta Gantt y la Malla Pert* son otras herramientas de control, se utilizan para programar específicamente las actividades de gestión administrativa como: producción, distribución, embalajes, proyectos a realizar, etc.

La *Carta Gantt* es una técnica ideada por Henry Gantt, en el transcurso de la primera Guerra Mundial y es, quizás, la forma más sencilla de administración formal de un proyecto, ya que ilustra la duración y las relaciones de tiempo entre las actividades de un proyecto, en forma gráfica. Además, permite la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades respecto de lo planificado, permitiendo adoptar medidas correctivas.

Otra función de la carta Gantt, es verificar si cada actividad se ha iniciado y finalizado en el momento previsto, estableciendo, por tanto, si hay progreso o retraso en el trabajo.

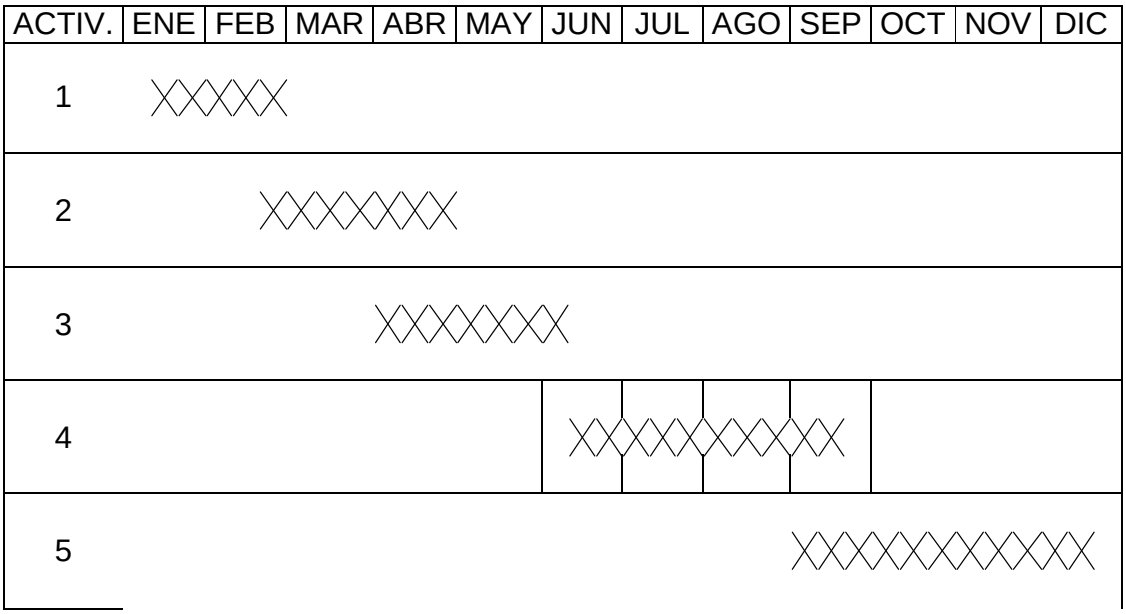
---

[8] [8] Provee un conocimiento de las principales herramientas cuantitativas de toma de decisiones en las áreas de costos, presupuestos, fijación de precios, optimización de recursos, etc.

Para programar una carta Gantt se deben determinar las actividades, ponerlas en secuencia y establecer una unidad de tiempo. Posteriormente se calcula la duración de cada actividad en dichas unidades de tiempo. La representación de cada actividad en la carta, se hace con una barra horizontal, respetando la secuencia.

Esta herramienta está bastante relacionada con la Malla Pert, en cuanto ayuda a tener una visión más clara de las actividades a realizar y de la duración del proyecto.

Figura N° 6: Carta Gantt



La Malla Pert (evaluación de programa y técnica de revisión), fue desarrollada por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales; Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft. La técnica demostró tanta utilidad, que ha ganado amplia aceptación tanto en el gobierno como en el sector privado.

Es un instrumento diseñado especialmente para la dirección, permitiendo planificar, programar y controlar los recursos de que se dispone, con el fin de obtener los resultados deseados.

Se trata de una técnica que proporciona a la gerencia, información sobre los problemas reales y potenciales que pueden presentarse en la terminación de un proyecto, la condición corriente de un proyecto en relación con el logro de sus objetivos, la fecha esperada de terminación del proyecto y las posibilidades de lograrlo, y en donde se encuentran las actividades más y menos críticas en el proyecto total.

La Técnica Pert traza un método eficaz para reducir los riesgos, tomando aquellas decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.

Es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización, que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo, las que deben realizarse para finalizar el plan de acción.

Como herramienta de control, también permite al administrador programar un proyecto por adelantado y, a la vez, calcular el tiempo necesario para completarlo. La Malla Pert facilita las actividades de control, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado.

La construcción de una gráfica Pert, involucra las siguientes etapas:

- Definir los objetivos de forma operativa
- Descomponer el proyecto en actividades y definirlas
- Definir la secuencia de actividades
- Decidir qué actividad terminar, para empezar otra
- Determinar las interrelaciones entre las actividades
- Calcular el tiempo necesario de cada actividad
- Dibujar el diagrama: fechas tempranas, tardías, holguras
- Analizar el diagrama

La malla Pert, se puede aplicar en cualquier tipo de proyecto; desde muy simple a muy complejo, con numerosas actividades interrelacionadas, que exijan la acción coordinada de diversos responsables o servicios.

Dentro de las principales ventajas de utilizar la malla Pert, encontramos:

- Disminuye la posibilidad de omitir tareas o procesos que aparecerán en el desarrollo
- Muestra la relación existente entre distintas tareas
- Ayuda a la comunicación de ideas, contribuyendo a las instrucciones verbales
- Proporciona un cálculo de tiempo muy objetivo
- Da a conocer las tareas críticas para la fecha de terminación del proyecto
- Predice dificultades, indicando su naturaleza, duración y magnitud
- Prevé necesidades de recursos, identificando tipo, fechas y cantidades
- Identifica tareas con holgura
- Integra todos los elementos del proyecto y facilita su seguimiento
- Facilita señales de alerta
- Simplifica la comunicación y mejora la comunicación

A continuación, se definirán los principales términos que son parte de la malla Pert:

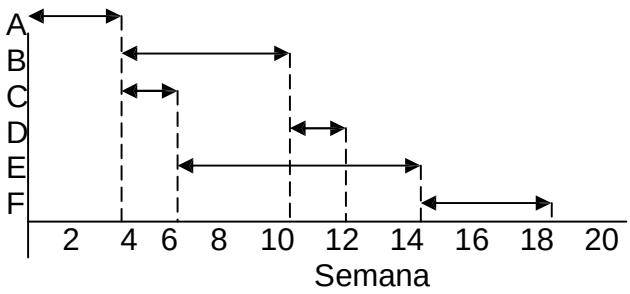
- Actividad: Parte del proyecto que consume tiempo y que por su naturaleza, puede identificarse. Se transcribe o codifica en forma de letra (A,B,C,..)
- Suceso, momento o acontecimiento: Determinado por el inicio o conclusión de cada actividad. Se transcribe o codifica en forma de número (momento 1, 2, 3, etc.).
- Holgura: Es la diferencia entre la fecha de inicio temprana y la tardía.
- Actividades convergentes: Finalizan en un mismo momento.
- Actividades divergentes: Se inician en un mismo momento y finalizan en momentos distintos.
- Camino crítico: Corresponde a la secuencia de actividades y sucesos que consumen más tiempo. Se representa por una línea doble o más marcada.
- Problemas: Están en relación con el hecho de que algunas actividades, no pueden comenzar sin que una o varias hayan acabado.

Para ilustrar la Carta Gantt y Malla Pert, es muy importante identificar primero las distintas actividades del proceso, con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad.

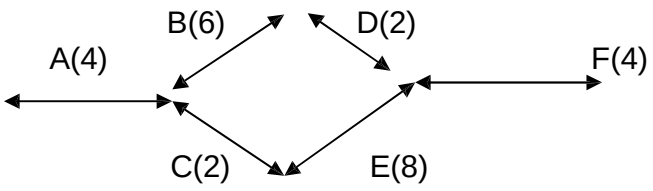
La información requerida se puede reunir en una tabla del tipo siguiente:

Actividad	Después de	Duración de la Actividad
A	-	4 semanas
B	A	6 semanas
C	A	2 semanas
D	B	2 semanas
E	C	8 semanas
F	D-E	4 semanas

Con esta información, se puede ilustrar la Carta Gantt:



Teniendo la Carta Gantt, se puede elaborar la Malla Pert:



Teniendo la Malla Pert, se puede determinar el tiempo total de cada rama o conjunto secuencial de actividades. Se tiene así:

ABDF = 16 semanas
ACEF = 18 semanas

Teniendo estos datos, se puede determinar cuánto tiempo durará el proceso. Aquella rama que emplee el mayor tiempo, se denominará ruta crítica. Será ésta la que determinará la duración del proceso.

Para este caso particular, la ruta crítica será ACEF, lo que nos indicaría que el proceso durará como mínimo, 18 semanas.

Observaciones acerca de la Malla Pert:

- Antes de comenzar una actividad, todas las actividades precedentes deben haber terminado. Las flechas indican su procedencia lógica. Su longitud no tiene significado alguno.
- Todas las flechas deben estar dirigidas de izquierda a derecha
- Se tienen que tomar en cuenta las actividades ficticias, que son aquellas que no consumen recursos y tiempo.
- Una vez asignados los tiempos de cada actividad, es importante calcular los tiempos totales de cada una de las ramas de la red, para así determinar cuál es la que emplea el mayor tiempo, lo que indicaría las actividades que no se pueden retrasar.

Realice ejercicios N° 20 al 24

1.9 El Aspecto Disfuncional de los Procesos de Control

¿Ha observado alguna vez que a menudo las personas que trabajan en el archivo o la oficina de registros de una universidad, no parecen interesarse mucho por los problemas de los estudiantes? Llegan a estar tan obsesionados por asegurarse de seguir todas las reglas al pie de la letra, que pierden de vista el hecho de que su trabajo consiste en servir a los estudiantes, no en confundirlos más.

En United Parcel Service of América, que desde hace mucho tiempo ha sido un verdadero modelo de eficiencia corporativa, los gerentes presionaban a los empleados para que fueran aún más productivos.

Cuando lanzó nuevos productos y servicios, entre ellos; sistemas computarizados de seguimiento, descuentos a granel sobre embarques grandes, límites más altos para el peso de los paquetes y tiempos de "entrega garantizada" cada vez más breves, se requirió que los empleados acarrearan más paquetes, movieran cargas más pesadas, pasaran más tiempo en entregas complicadas y que todo lo hicieran sin sacrificar su productividad.

Aunque los clientes estaban felices con los cambios, los trabajadores de la compañía, altamente sindicalizados, no lo estaban tanto. Este ejemplo ilustra lo que puede pasar cuando los controles son inflexibles o los estándares de control no son razonables.

La gente pierde de vista las metas generales de la organización. En lugar de que la organización maneje los controles, a veces los controles manejan a la organización.

En virtud de que todos los sistemas de control tienen imperfecciones, se presentan problemas cuando los individuos o las unidades organizacionales, intentan proyectar una buena imagen únicamente en los aspectos elegidos como elementos de control.

El resultado es disfuncional, en lo que respecta a las metas de la organización. La mayoría de las veces, esa disfuncionalidad es ocasionada porque las medidas del rendimiento son incompletas.

Si el proceso de control evalúa solamente la cantidad de producción, la gente ignorará la calidad. Asimismo, si el proceso mide las actividades y no los resultados, la gente dedicará su tiempo en tratar de dar buena impresión, en términos de las mediciones de la actividad.

Para evitar una reprimenda de los gerentes a causa del proceso de control, las personas pueden adoptar formas de comportamiento, con el único propósito de influir en los resultados de los datos del sistema de información, durante un periodo de control determinado.

En lugar de desempeñarse verdaderamente bien, los empleados pueden manipular las mediciones para dar la impresión de que su rendimiento es satisfactorio.

La manipulación del control no es un fenómeno aleatorio; en realidad, depende de la importancia de cada actividad. Es probable que las actividades importantes de la organización, afecten significativamente las recompensas de una persona, por lo cual existe un fuerte incentivo para prestar atención a esas medidas en particular.

Cuando las recompensas están en juego, los individuos tienden a manipular los datos para aparecer bajo una luz favorable; por ejemplo, distorsionando las cifras reales, exaltando sus éxitos y suprimiendo las evidencias de fracaso. Por otra parte, cuando la distribución de recompensas no está afectada, sólo se presentan errores aleatorios.

¿Cuál es nuestra conclusión? Es importante reconocer que los controles tienen su pro y su contra. Si no se dota de flexibilidad a un proceso de control organizacional, éste puede crear problemas más graves que los originales.

Realice ejercicio N° 25

2. AJUSTE DE LOS CONTROLES DE ACUERDO CON LAS DIFERENCIAS NACIONALES

Los conceptos de control que hemos expuesto hasta aquí, son adecuados para una organización cuyas unidades no están geográficamente distantes, ni son culturalmente distintas. Pero, ¿qué pasa con las organizaciones que poseen diversas sucursales alrededor del mundo? ¿Serían diferentes los procesos de control? Y ¿qué tendrían que saber los gerentes, administradores o jefes de unidad, sobre la forma de ajustar los controles según las diferencias nacionales?

Los métodos para controlar personas y operaciones, pueden ser muy diferentes en otros países. Las diferencias que vemos en los procesos de control de instituciones o empresas multinacionales, consisten principalmente, en los pasos del proceso de control correspondientes a la medición y la acción correctiva.

Por ejemplo, en el caso de una corporación multinacional, los gerentes de operaciones en el exterior, tienden a estar menos controlados por la oficina central, aunque sólo sea porque la distancia impide que se ejerza sobre ellos un control directo.

La oficina matriz de una compañía multinacional, tiene que confiar en informes formales extensivos para mantener el control. Sin embargo, también la recolección de datos comparables obtenidos en distintos países, puede ocasionar problemas.

Por Ejemplo

La fábrica que una compañía ha establecido en México, puede elaborar los mismos productos que una fábrica de dicha compañía localizada en los Estados Unidos.

Sin embargo, es posible que la fábrica mexicana sea mucho más intensiva en mano de obra que su homóloga estadounidense (para aprovechar la ventaja estratégica de los costos más bajos de la mano de obra en México).

De este modo, si los ejecutivos de las oficinas generales tuvieran que controlar los costos, tomando como base el cálculo de los costos de obra por unidad o la producción por trabajador, las cifras resultantes no serían comparables.

Por lo tanto, la distancia genera la tendencia de formalizar los controles, y las diferencias tecnológicas pueden hacer que los datos de control no sean comparables.

El impacto de la tecnología sobre el control, resulta más evidente cuando comparamos tecnológicamente a países más avanzados con otros menos adelantados en tecnología.

Las organizaciones de países tecnológicamente adelantados, como Estados Unidos, Japón, Canadá, Gran Bretaña, Alemania y Australia, utilizan elementos de control indirecto -en particular, informes y análisis relacionados con computación- además de reglas estandarizadas y supervisión directa, para asegurarse de que las actividades se realicen conforme a lo planificado.

En el caso de naciones tecnológicamente menos avanzadas, los administradores o gerentes, tienden a depender más de la supervisión directa y la toma de decisiones altamente centralizada, como los medios fundamentales de control.

Las restricciones sobre la acción correctiva de carácter administrativo, pueden afectar también a los gerentes de otros países porque, en algunos, las leyes no permiten que la gerencia tenga la opción de cerrar plantas, despedir empleados, sacar dinero del país o traer nuevo equipo administrativo de otra nación.

A continuación, se expone una entrevista realizada al Vicepresidente y Gerente General de Electric Medical Systems Waukesha, Wisconsin, Thomas Dunham, para su mayor entendimiento en torno a los conceptos vistos en las secciones precedentes.

“Soy Vicepresidente y Gerente General de General Electric Medical Systems. Tengo bajo mi responsabilidad una unidad con ingresos de US$1.000 millones, constituida por un grupo cercano a las 4.000 personas.

Nuestra unidad es responsable de la venta y servicio de equipo médico GE, pero también proveemos servicio a instrumentos biomédicos de otros fabricantes.

Las ventas de nuestros productos, representan aproximadamente el 60% de nuestros ingresos, y el 40% restante, proviene de nuestras operaciones de servicio"

- ¿Qué tipos de habilidades considera usted que necesitarán los gerentes del mañana?

"Creo que la habilidad número uno que requerirán los gerentes, es la capacidad de comunicación en todas sus formas.

Estimo que el 95% de los problemas que se presentan en mi organización, están relacionados con la comunicación. La número dos, es la habilidad de administrar la información. Considerando la enorme cantidad de información que reciben los gerentes, la capacidad de administrarla será crucial para ellos.

Otra habilidad que, a mi juicio, será importante para los gerentes, es la resolución de problemas. Los gerentes tienen problemas continuamente.

Después de eso, creo que serán decisivas las habilidades para relacionarse con las personas, como la capacidad de infundirles energía y dirigirlas. Los gerentes necesitan tener la capacidad de hacer que sus subordinados se emocionen por lo que están haciendo y llevarlos en una dirección por la que sin él no avanzarían.

Creo que también será importante la capacidad de comunicarse en dos idiomas, cuando menos, ya sea que el segundo de ellos sea una lengua extranjera o el lenguaje de la computadora. Esto no es más que el reflejo del hecho de que las organizaciones son de alcance mundial y su base es tecnológica.

Por último, creo que los gerentes tendrán que ser hábiles para manejar la diversidad. De ella pueden obtenerse muchas ventajas, pero si no se maneja con eficacia, la diversidad puede llegar a ser disfuncional.

Me gustaría hacer un último comentario sobre las habilidades. Las de carácter técnico son necesarias y les servirán de pasaporte, pero para que un gerente tenga éxito en la organización del mañana, deberá poseer algo más que destrezas técnicas."

- ¿Por qué son importantes los controles en su organización?

"El control implica medir y también determinar la extensión apropiada del comportamiento. Si no puede usted medir, tampoco podrá controlar. Sobre todo en nuestra organización, en la cual manejamos equipo que tiene el potencial de afectar de manera significativa la vida de una persona, estamos sumamente conscientes de la necesidad de limitar la extensión del comportamiento.

Esta obligación no sólo la hemos asumido frente a nuestros clientes, ya que también estamos obligados a rendir cuentas a la Administración de Alimentos y Medicamentos.

En nuestra organización, tan dispersa en términos geográficos (tenemos representantes de ventas y servicio en todo el mundo), la medición y el control son factores importantes que la administración no puede abarcar completamente en su "línea de visión".

También nos agrada aplicar las "mejores" prácticas de cualquier lugar de nuestra organización, para difundirlas al resto de la misma.

Además, en nuestra organización tratamos de apartarnos de los controles simplemente monetarios y nos esforzamos por aplicar otros más enfocados en el comportamiento.

Lo que quisiéramos es prevenir problemas (ser proactivos), pero si los problemas se presentan, deseamos remediarlos con la mayor rapidez posible (ser reactivos).

Realice ejercicios N° 26 y 27

CLASE 06

3. CUESTIONES ÉTICAS EN MATERIA DE CONTROL

A pesar de que sabemos lo importante que es el control en las organizaciones y el rol significativo que desempeña en el proceso de administración, las cuestiones éticas pueden surgir -y surgen- cuando los gerentes diseñan procesos de control eficientes y eficaces.

Los adelantos tecnológicos en hardware y software de computadora, por ejemplo, han facilitado mucho el proceso de control, pero estos avances han traído consigo preguntas espinosas, en torno a lo que tienen derecho de saber los gerentes acerca de sus empleados y qué tan lejos pueden llegar en el intento de controlar el comportamiento de éstos, tanto en el trabajo como fuera de el.

En esta sección, examinaremos tres cuestiones éticas relacionadas con el control del empleado:

- La Privacidad del Empleado en el Centro de Trabajo
- La Vigilancia del Trabajo del Empleado por Computadora
- El Control del Comportamiento del Empleado Fuera del Trabajo

3.1 La Privacidad del Empleado en el Centro de Trabajo

Si usted trabaja, ¿considera que tiene derecho a la privacía en su centro de trabajo? ¿Qué descubriría su empleador acerca de usted y de su trabajo? ¡Tal vez se sorprendería usted al conocer la respuesta!

Entre otras cosas, los empleadores tienen derecho a lo siguiente: leer su correo electrónico (incluso los mensajes marcados como "personal o confidencial"), intervenir su línea telefónica, vigilar su trabajo por computadora, almacenar y revisar archivos de computadora, y lo que usted hace en el baño o el recinto donde se visten los empleados.

Una encuesta, acerca de las preocupaciones de los empleados por su privacidad en el centro de trabajo, logró romper una marca de todos los tiempos al revelar que más de la mitad de los encuestados, declararon que estaban "muy preocupados" por las amenazas contra su privacidad.

Un rubro que ha llegado a ser tema de acalorados debates, en relación con la privacidad de los empleados en el centro de trabajo, son las comunicaciones por correo electrónico.

El uso de este medio de comunicación, está floreciendo en todas las organizaciones de los EE.UU. y a los empleados les preocupa la posibilidad de ser despedidos o castigados, por algo que hayan escrito y enviado por ese medio.

Muchas compañías pueden vigilar esas transmisiones electrónicas y, de hecho, lo hacen. Por ejemplo, una encuesta que incluyó más de 500 ejecutivos, demostró que el 36% de ellos, habían revisado los archivos y el correo electrónico de sus empleados.

Se presentan varias cuestiones éticas, en relación con el uso y abuso de la información que se transmite a través de las redes de correo electrónico.

Por ejemplo, ¿El sistema de correo electrónico, debe usarse exclusivamente para asuntos de trabajo? ¿Es correcto que un empleado que le envíe información de trabajo por correo electrónico a un compañero, incluya también en su mensaje comentarios de carácter personal? ¿Cuál es el uso apropiado del sistema? ¿A quién pertenece la información que fluye a través de la red? Estas son preguntas difíciles, para las que no existen respuestas sencillas.

A fin de minimizar la preocupación de los empleados, los gerentes tienen que desarrollar políticas acerca del uso del correo electrónico, las cuales habrán de comunicar a todos los usuarios del sistema.

Sin embargo, las comunicaciones por correo electrónico siguen siendo un aspecto preocupante, en torno a la ética de la privacidad del empleado en el centro de trabajo.

3.2. Monitoreo por Computadora

Otro tema estrechamente relacionado con la privacidad del empleado en el centro de trabajo, es la práctica del monitoreo o vigilancia por computadora, en relación al rendimiento y al comportamiento de los empleados en el trabajo.

Este tipo de vigilancia por computadora, puede ser un excelente mecanismo de control. Por ejemplo, en AT&T, varios equipos de trabajo auto administrados están utilizando tecnología de monitoreo por computadora, para la operación de centros de llamadas telefónicas.

Los sistemas de monitoreo pueden utilizarse para recopilar, procesar y proveer información de retroalimentación, sobre el rendimiento de los empleados en el trabajo, lo cual puede ayudar a los gerentes porque les ofrece sugerencias para mejorar el rendimiento y sobre los aspectos referentes al desarrollo del empleado.

Dichos sistemas, se han utilizado también para ayudar a los gerentes a identificar aquellas prácticas de trabajo de los empleados, que pudieran ser contrarias a la ética u onerosas para la compañía.

Por ejemplo, muchos hospitales y otras organizaciones, para el cuidado de la salud, utilizan el monitoreo por computadora para controlar los costos de los procedimientos médicos y el acceso a los fármacos controlados.

En forma similar, muchas organizaciones de negocios utilizan sistemas de monitoreo por computadora para controlar los costos, el comportamiento de los empleados en el trabajo y muchos otros aspectos de las actividades de la organización.

Es frecuente que las organizaciones de telemercadeo, monitoreen las llamadas telefónicas de sus operadores de servicio.

Por ejemplo, los gerentes de la firma de telemercadeo National Telecommunications Services Inc., de Washington, D.C., monitorean al azar a los empleados de esa división durante una semana. Su propósito es ayudar a dichos empleados a realizar mejor su trabajo e identificar las áreas de habilidades, en las cuales pueden necesitar capacitación complementaria.

Otras organizaciones, vigilan a los empleados que atienden quejas de los clientes, para asegurarse de que tales quejas sean atendidas en forma apropiada.

Desafortunadamente, el monitoreo por computadora tiene una reputación cuestionable, porque ha dado ocasión a excesos y abusos.

Muchas personas, perciben el monitoreo por computadora como una forma tecnológicamente sofisticada, de espiar detrás de la puerta o como una técnica de vigilancia para atrapar a las personas que aflojan el paso en el trabajo.

Los detractores, afirman también que esas técnicas hacen que aumenten las quejas relacionadas con el estrés, entre los empleados que se sienten presionados al percatarse de que están bajo constante vigilancia.

Sin embargo, los partidarios del monitoreo por computadora, argumentan que éste puede ser un recurso eficaz de capacitación para empleados y un medio para elevar los niveles de rendimiento en el trabajo.

¿Qué podemos decir del monitoreo que se realiza para controlar el uso de las computadoras por los empleados? Como pudimos observar en el dilema presentado al inicio, la disponibilidad de materiales, no relacionados con el trabajo, a través de Internet e incluso de juegos por computadora, crea una situación en la cual es posible que los gerentes tengan que ejercer más control.

Por ejemplo, un análisis del uso de computadoras reveló que los empleados de IBM, Apple y AT&T, en conjunto, visitaron el sitio de la revista Penthouse en World Wide Web 12,823 veces, en sólo un mes.

El impacto que la "holgazanería cibernética" puede tener en la productividad de un empleado, está haciendo que diversas compañías, como Boeing, Marathon Oil, Compaq Cornpu United Technologies y Marriott International, vigilen la forma en que sus empleados utilizan las computadoras.

A pesar de que la Ley (federal) de la Privacidad en las Comunicaciones Electrónicas en los Estados Unidos, tipifica como un crimen el acto de escuchar a hurtadillas o interferir comunicaciones privadas por vía telefónica, correo de voz, correo electrónico o Internet, las compañías suelen estar exentas de esta regulación.

En la mayoría de los casos, las firmas pueden monitorear a sus trabajadores, ya que ellas pagan el acceso de éstos a Internet.

¿En qué forma pueden beneficiarse las organizaciones con el control de la información, por medio de un sistema de monitoreo a base de computadoras, minimizando al mismo tiempo las posibles desventajas conductuales y jurídicas correspondientes? Los expertos sugieren a las organizaciones, hacer lo siguiente:

- Advertir a los empleados, tanto antiguos como nuevos, acerca de la posibilidad de que sean objeto de monitoreo.

- Redactar e imprimir la política de monitoreo de la compañía, exhibirla donde el personal pueda leerla, entregar una copia a cada uno de los empleados y hacer que éstos reconozcan por escrito que recibieron una copia de esas políticas y que las han

entendido.

- Monitorear solamente en casos en que un propósito legítimo de negocio esté en juego, como las actividades de capacitación o evaluación de trabajadores o en estudios de control de costos. Cuando se utiliza en esta forma, el monitoreo por computadora puede ser una herramienta de control administrativo eficaz y ético.

3.3 Comportamiento Fuera del Trabajo

El último aspecto que examinaremos, relacionado con las cuestiones éticas asociadas al control, es el comportamiento de los empleados fuera del trabajo. ¿Cuánto control debe ejercer una compañía sobre la vida privada de sus empleados? ¿Dónde deben terminar las reglas y controles del empleador? ¿Tiene derecho el patrón a ordenar lo que usted debe hacer en su tiempo libre y en su propio hogar?

La invasión de la privacidad del empleado fuera del trabajo no es un fenómeno exclusivo de la época moderna. Por ejemplo, muchos dueños de negocios del siglo XIX, se aseguraban de que sus empleados asistieran a la iglesia con regularidad.

A principios del siglo XX, Ford Motor Company, enviaba trabajadores sociales a los hogares de sus empleados, para que averiguaran si los hábitos de éstos fuera del trabajo y sus finanzas personales, justificaban que se les entregara una bonificación al final del año.

En la actualidad, las preocupaciones en torno a la seguridad y los costos, sobre todo en los rubros de consumo de drogas y atención de la salud, son los principales factores responsables de que las organizaciones exploren la privacidad de sus empleados fuera del trabajo.

Debido a la espiral de costos asociados a Ia atención de la salud y los problemas del uso (y abuso) de drogas por los empleados, las compañías se preocupan cada día más por estos inconvenientes, los que pueden afectar a su personal dentro y fuera del trabajo.

Los gerentes, están tomando medidas para asegurarse de contar con los programas apropiados, a fin de minimizar estos problemas. Por ejemplo, un estudio reveló que casi el 90% de los centros de trabajo incluidos en la muestra, sometían a sus trabajadores a exámenes para detectar el consumo de drogas ilegales.

Para controlar los costos de Ia atención de Ia salud, muchas organizaciones han empezado a aplicar medidas proactivas, tales como: proveer incentivos económicos a los empleados cuyo estilo de vida sea saludable (p. ej., si usan el cinturón de seguridad, si no fuman, si no participan en actividades recreativas peligrosas, si beben moderadamente o se abstienen de hacerlo y si controlan su peso y presión arterial) y castigando a quienes no lo hacen.

Por ejemplo, los empleados del Butterworlh Hospital de Grand Rapids, Michigan, que llevan un estilo de vida saludable, reciben hasta US $25 adicionales en el cheque de su salario cada dos semanas. Los que obtienen resultados insatisfactorios en exámenes de salud o se niegan a colaborar, encuentran en sus cheques quincenales una rebaja hasta de US $25.

En una compañía de bienes raíces establecida en Atlanta, se prohíbe a los empleados que participen en cualquier actividad peligrosa, incluyendo de modo específico: salto en paracaídas, alpinismo, carreras de motocicletas y la conducción de coches de carreras.

Esta política, fue adoptada a raíz de que un empleado sufrió un accidente de motocicleta y la prima del seguro médico de la compañía aumentó 18%.

En Ford Meter Box en Wabash, Indiana, un empleado fue despedido porque fumaba en su hogar, lejos del trabajo. La explicación que ofreció la compañía por no permitir que sus empleados fumaran dentro o fuera del trabajo, fue que "los costos del seguro subían hasta las nubes".

A pesar de que estos ejemplos de control del comportamiento de los empleados fuera del trabajo, pueden parecer indebidos o injustos, la Constitución de los Estados Unidos por ejemplo, no contiene ninguna disposición que otorgue a los empleados el derecho a la privacidad, con respecto a sus empleadores. El principio legal, que permite a estos últimos establecer reglas sobre todo tipo de conductas fuera del trabajo, es la doctrina del "empleo voluntario".

Según esta doctrina legal, si a un empleado no le agradan las reglas de un empleador, tiene la opción de renunciar a su empleo. ¿Considera usted contrario a la ética, el hecho de que una compañía prohíba a sus empleados pasear en motocicleta o fumar en su hogar? Es decir, aún en caso de que las compañías tengan el derecho ¿cree usted que deban hacerlo?

Realice ejercicios N° 28 al 30

ADMINISTRACIÓN II

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

PERSONAL Y DIRECCIÓN

CLASE 01

1. PERSONAL

La administración de recursos humanos, constituye una extensión y complemento de la “vieja” área de administración de personal en las empresas. La administración de recursos humanos tiene una orientación más integral, porque persigue administrar el personal con nuevas herramientas y principios, que tengan en cuenta la comprensión cabal de la conducta humana, y cómo aplicar esos conocimientos, para la mayor eficiencia del personal.

Podemos decir que la administración de recursos humanos, es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir, la planeación de recursos humanos debe estar coordinada con la estrategia organizacional.

A continuación se mencionan de la administración de recursos humanos, las que se analizarán más adelante.

a) Reclutamiento y selección de personal: todo lo referente a la búsqueda de personal y posterior selección de las personas adecuadas para los cargos.

b) Capacitación y desarrollo: todo lo referente a mejorar las aptitudes y capacidades de los empleados, para su trabajo y futuro desarrollo.

c) Remuneraciones: involucra un aspecto global, que va desde la descripción de puestos, hasta ver cuál es el salario que merece. La administración involucra controles, licencias, liquidación de sueldos, asistencias, etc.

d) Evaluación del desempeño: es todo el análisis sobre el desempeño del empleado en su trabajo, si alcanza o no los objetivos, qué hace exactamente. Este aspecto influye sobre la remuneración y la capacitación.

e) Relaciones laborales: es todo lo referido al contacto directo de la empresa con sus empleados.

1.1 Administración Estratégica de los Recursos Humanos

El área de recursos humanos, como estructura de servicios o de apoyo a la organización, no es lo más importante de una empresa; sin embargo, si esta área no funciona bien, la empresa puede tener serios problemas.

Para que el área de recursos humanos pueda cumplir sus funciones, se debe tener en cuenta la Misión y Visión de la organización, así como sus objetivos y metas.

a) Visión y Misión: la Visión se entiende como el objetivo global que desea la empresa, generalmente se identifica con el sueño que ésta tiene, por ejemplo, la visión de una escuela

puede ser alfabetizar un sector de la población, o el de una empresa de telecomunicaciones, como Telefónica del Sur: “Ser una de las tres empresas líderes en el mercado de las telecomunicaciones integrales en Chile, a través, de desarrollos propios y/o asociaciones estratégicas.”

La Misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Retomando el caso de Telefónica del Sur, su misión es “Ser la empresa líder en servicios integrales de telecomunicaciones, en todos los segmentos de mercado desde la VIII a la XI regiones, diferenciándonos por nuestra capacidad de innovación y servicio, maximizando el valor aportado a nuestros clientes y accionistas”. Note que la definición de misión, representa un paso para el logro de la visión.

Una vez conocidos estos aspectos, el área de recursos humanos se adecúa a ellos, apoyando y ayudando a conseguirlos. Es recomendable que los empleados conozcan la visión y misión de la empresa, para que así puedan entender el aporte al logro de la misión, que tiene la tarea que realizan. La visión y la misión no debieran ser modificadas en el corto o mediano plazo, debido a que son la directriz de las acciones que realizará la empresa.

b) Objetivos y metas: Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales; supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres “voluntades organizacionales”, independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares, que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos contingentes implican metas cifradas.

La confusión entre metas y objetivos es frecuente, sin embargo, la diferencia estriba en que las metas son un subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes, por ejemplo, si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de la inversión, de los activos, etc.). Mientras que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

En función de los objetivos y metas, los que pueden modificarse por cambios eventuales que se produzcan en el entorno o dentro de la empresa, se define la estrategia de recursos humanos.

La primera gran misión del área de recursos humanos, desde la perspectiva de la empresa, es la planificación de la dotación futura de empleados (en cantidad y en calidad). Por ejemplo la empresa “Alimentos Pelayo Monroy S.A.”, empresa familiar ubicada en Santiago de Chile, con vasta experiencia en la fabricación de caramelos con receta artesanal, sustenta su crecimiento en la optimización de su equipo profesional y técnico, el que en un comienzo estaba integrado sólo por la familia, quienes no contaban con un nivel de calificación muy alto; sin embargo, el crecimiento que experimentaban les obligó a planificar la calidad de empleados necesarios para proyectar la empresa en el tiempo, lo que los llevó a capacitarse e incorporar a sus filas personal calificado.

El otro tema importante es “preparar al personal para el cambio”, ya que actualmente los cambios son permanentes. Ésta área debe disminuir los miedos que produce en la gente los cambios, y hacer que los acepten. Generalmente, las personas se acostumbran a una manera de pensar y de actuar que es difícil de cambiar, lo que origina que cambios positivos para la organización no se realicen, producto de la resistencia que ponen las personas.

La administración de recursos humanos tiene como objetivos:

a) Lograr niveles más altos de aptitudes: la tendencia es aumentar el nivel de capacidad de los empleados de la organización, mediante la capacitación. El beneficio será para la persona y para la empresa.

b) Fomentar la aceptación del cambio: los miembros de la empresa no sólo deben aceptar el cambio, sino también aprender a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico.

c) Crear condiciones para el surgimiento de nuevos estilos de liderazgo: antes el líder era el responsable, él daba las órdenes y los demás solamente debían cumplirlas. Ahora, liderazgo significa que una persona logre consensos con su estilo de trabajo. El líder es el director de la orquesta, un coordinador que maneja las distintas características de los individuos, para obtener los mejores resultados.

d) Motivar hacia la productividad: la productividad, es hacer más cosas con los mismos recursos. Se debe empezar por los individuos que componen la organización, porque en gran parte de ellos depende la productividad.

e) Crear condiciones para el trabajo en equipo: es esencial para lograr mayor productividad y calidad en el trabajo. La resolución de problemas en el trabajo, y el hecho de encarar objetivos comunes y consensuales, es una forma de trabajo que ha demostrado ser altamente productiva, por el intercambio de ideas, experiencias, la interdisciplinariedad, etc., que implica la coordinación de un equipo de trabajo.

f) Mejorar la atención al cliente: lo tradicional, era que la empresa ofrecía su producto y el cliente lo tomaba o lo dejaba. Ahora, la empresa debe tomar en cuenta los requerimientos y las necesidades del cliente para mejorar. Cuando nos referimos a cliente, hablamos del cliente interno, así como del cliente externo.

1.2 Aptitudes Para el Siglo XXI

Las aptitudes que las empresas van a requerir de su personal, en el futuro cercano, están referidas al proceso de cambio, que hemos señalado como una constante en nuestra realidad, y a la debida adaptación que deben tener los empleados a ese proceso. Esas aptitudes son:

a) Aptitudes interpersonales: capacidad para interactuar fluidamente, con el resto de los miembros de la organización y con los clientes.

b) Aptitudes de comunicación: habilidad para integrarse a una empresa y generar, manejar, y transmitir fluidamente la información que recorre la misma, como una forma de lograr mayor eficiencia.

c) Aptitudes para resolver problemas: aptitud de los empleados para actuar en forma autónoma en la mayor parte de sus tareas, sin necesidad de una supervisión directa y permanente, sino con una supervisión participativa, que otorgue la posibilidad a los empleados de tener cada vez mayor responsabilidad, como una forma de motivación (nuevo estilo de liderazgo).

d) Aptitudes analíticas y cuantitativas: si queremos empleados que resuelvan por sí solos los problemas, necesitamos que tengan un perfil adecuado, que les permita analizar los temas y actuar creativamente ante ellos.

e) Ser multilingüe: frente a la globalización, el ambiente externo de las empresas también lo integra al resto del mundo. Por eso, el personal debería tener dominio de otro idioma, además del nativo.

f) Capacidad para aprender con rapidez: se requiere que el personal se adapte rápidamente a los cambios, a través de una capacidad de aprendizaje rápido, que le permita adaptarse a cada nuevo requerimiento de carácter tecnológico o cultural.

g) Capacidad de adaptación: habilidad necesaria para los procesos que estamos viviendo, por los cambios del entorno y de la organización. Un individuo con todas las características mencionadas anteriormente, debe poseer esta capacidad para integrarse a una empresa del futuro.

El área de recursos humanos, tiene relación por lo menos con tres grandes aspectos:

a) La organización, en cuanto tenga que ver con la consecución y motivación de los empleados para lograr los objetivos de la empresa.

b) Lo relacionado con la satisfacción de necesidades primarias y psicológicas de los empleados.

c) La sociedad en general, en cuanto a que ésta exige el cumplimiento de las leyes en vigencia.

El director de personal, requiere una visión de conjunto de campos tales como: la psicología, la sociología, la filosofía, la economía y la administración. Se encontrará a menudo con problemas y asuntos que con frecuencia carecen de respuesta acertada, pues son subjetivos. Requerirá habilidad para entender situaciones no muy lógicas, capacidad para ponerse en el lugar de los demás y aptitud para predecir el comportamiento humano.

1.3 Definición de la Administración de Personal

Podemos definir la Administración de Personal desde dos puntos de vista: según las partes que comprende; y según las funciones que debe cumplir.

a) Definición según las Partes que Comprende: Las partes que comprende la administración de personal, según esta definición, son:

- Dirección de personal: Funciones internas de la relación de la empresa con su propio personal.
- Relaciones Laborales: Relación existente entre la empresa y las Asociaciones Profesionales o con los Sindicatos de Trabajadores.
- Relaciones Públicas: Relación existente entre la empresa y el entorno social.

b) Definición según las Funciones que debe Cumplir: Esta definición dice que la administración de personal incluye funciones administrativas, de las que se desprenden, funciones operativas, las que se detallan en el siguiente cuadro:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	FUNCIONES OPERATIVAS
- Planeamiento - Organización - Dirección - Control	- Obtención - Desarrollo - Remuneración - Integración - Mantenimiento

Como se observa, el propósito de este conjunto de funciones administrativas y operativas, es la de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La primera decisión, cuando se diseña la estructura de la organización, consiste en determinar si Personal tendrá su propia estructura o formará parte de la estructura de otro

departamento. En el caso que el volumen de tareas y el tamaño de la estructura lo justifique, la unidad de Personal se organizará en forma separada de los demás departamentos.

Los objetivos de la función de Personal, se desprenden de los objetivos generales de la organización. Los objetivos de personal pueden ser monetarios y no monetarios. En estos tiempos, los directivos han llegado a dar particular importancia a los objetivos no monetarios de la gente. Cuando la remuneración es razonable, otros deseos vienen en seguida y ellos son la base de las relaciones humanas de hoy. Puede darse el caso de que un individuo acepte una baja remuneración, con el fin de ganar más prestigio, reconocimiento, seguridad, o algún otro tipo de ingreso no monetario.

Sobre la dirección de personal, descansa la responsabilidad de asegurar la realización satisfactoria de los objetivos personales de los empleados. Si los objetivos de todos los grupos que forman la organización, no son razonablemente alcanzados, los objetivos de la organización pueden sufrir alteraciones.

Realice ejercicios nº 1 al 3

2. SUB – SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

El subsistema de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de determinar y administrar los procesos necesarios, para que las personas que se contraten contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, con eficiencia y satisfacción.

La tarea clave del departamento o sub-sistema de Recursos Humanos, es proveer personal con alta capacitación, y que a su vez, posean una personalidad que les permita adaptarse al trabajo en la empresa. Lo anterior implica que la primera tarea, es realizar una adecuada selección de los candidatos que se incorporarán a la organización.

El punto de partida es la descripción del cargo, con el fin de contratar a una persona que sea idónea para él, es decir, esta descripción es una definición que guía a quien es designado para desempeñar el cargo en cuestión, aportándole la misión dentro de la organización. En sus orígenes, las descripciones de cargo se referían a descripciones de tareas y delimitaciones de funciones, deberes y derechos.

Una descripción adecuada de un cargo, debe precisar la razón de ser del cargo: el por

qué existe y qué se espera de él dentro del sistema empresa. Así, la persona que lo ejerce podrá saber con claridad:

- Cuál es el pedido que se le hace.
- Quién o quiénes le hacen dicho pedido.
- Quién o quiénes son sus clientes internos o externos.
- Cuáles son las condiciones de satisfacción del pedido (estándares de desempeño).
- Qué atributos se le exigen como persona y profesional, para ejercer el cargo (requisitos del cargo).

La descripción del cargo, es la base del trabajo del subsistema de recursos humanos, sin embargo, no es la única función que ésta realiza, también desarrolla los procesos de reclutamiento, preselección, selección, contratación, mantención, evaluación de desempeño y desvinculación de personal.

2.1 Reclutamiento

Se llama reclutamiento, al proceso de búsqueda de personas que eventualmente cumplan con los requisitos del cargo, de modo de atraerlos e informarlos del pedido que hace una empresa para desempeñar un cargo. Este proceso termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes, mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto, como a las características de la persona que lo desempeñe y siempre que lo juzgue necesario, deberá solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores, no abundan en ninguna sociedad.

Una buena base de datos ayudará con la selección. Ésta contendrá un conjunto de antecedentes, de individuos que tendrían un perfil potencial para el puesto vacante. El perfil lo dará el análisis del puesto. Un gerente o encargado de un área, solicitará una persona para ocupar el puesto. Esto lo autorizará el encargado de determinar los pagos o salarios. Una vez aceptada la solicitud, es mandada a Recursos Humanos. Antes de ser enviada, el encargado que solicita el empleado debe hacer una descripción del puesto.

Los límites del entorno de reclutamiento, se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de éstos, los elementos más importantes son:

a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
b) Políticas de la compañía
c) Planes de recursos humanos
d) Prácticas de reclutamiento
e) Requerimientos del puesto
f) Límites y desafíos del reclutamiento

a) Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos

La tasa de desempleo en el área, las condiciones de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías, son factores que se incluyen en la planeación de recursos humanos, pero hay que tener en cuenta que con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. Debido a esto, el reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- Indicadores económicos: permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.

- Actividades de reclutamiento de otras compañías: permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

- Las ventas actuales de la compañía y sus metas: debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas, constituyen un factor vital.

b) Políticas y Normas de la Organización

En ocasiones, las políticas que fije la compañía, pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento, como se muestra en los siguientes casos:

- Políticas de promoción interna: las políticas de promoción interna, estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica, puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un personal con conocimientos y

habilidades actualizados, se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- Políticas de compensación: un factor limitante, común en muchas áreas de reclutamiento, son los niveles de compensación estipulados. Por lo general, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación. El reclutamiento a nivel internacional, conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales

- Políticas sobre situación del personal: actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede, por ejemplo, proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal. Estas decisiones y parámetros, incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

- Políticas de contratación internacional: con frecuencia, determinadas leyes estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

c) Planes de Recursos Humanos

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes, pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir internamente.

d) Prácticas de Reclutamiento en el Pasado

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

e) Requisitos del Puesto

Los requisitos del puesto, parten de la pregunta ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?

A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales, son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad

profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender, es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia, solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad, deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo, es posible que una persona excesivamente calificada, encuentre que el puesto presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial para desempeñar un determinado puesto, responder:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

f) Límites y Desafíos del Reclutamiento

Los límites y desafíos del reclutamiento, están dados por los costos, los incentivos, los distintos canales de reclutamiento, los candidatos espontáneos, recomendaciones de los empleados de la empresa y por los anuncios de la prensa.

- Costos: el reclutador debe operar en el marco de presupuestos, que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede, en ocasiones, ser excesivo para la organización.
- Incentivos: las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja, en el campo del reclutamiento de los recursos humanos. Algunos ejemplos de esto, son los programas de apoyo a la educación formal del personal, servicios de guardería, planes de cafetería, etc.
- Canales de reclutamiento: los canales más usuales, los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos". La información proveniente de amigos y parientes, es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión, la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo, utilizan más de un canal.

A mayor esfuerzo de reclutamiento, más son las alternativas de la empresa, para elegir al candidato que mejor satisfaga el perfil solicitado. ¿Cómo hacer este esfuerzo? En

fuentes internas y externas de la empresa y por diversos medios. Estas fuentes se destacan a continuación:

FUENTES INTERNAS	FUENTES EXTERNAS
• Publicaciones internas (avisos) • Evaluación del desempeño • Base de datos (legajos) • Capacitación (evaluación de ésta)	• Avisos en medios (deben ser atractivos visualmente) • Head–hunter (espionage) • Reclutamiento en universidades • Sindicatos (no recomendada) • Consultoras • Contactos y/o recomendaciones • Bolsas de trabajo

- Candidatos espontáneos: los candidatos espontáneos, se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés, se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

- Recomendaciones de los empleados de la empresa: es probable que los empleados de la empresa, den referencia de candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas como:

  – Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal, ya poseen cierto conocimiento de la organización.
  – Es probable que el personal especializado de la compañía, conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
  – Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y de actitudes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo, para corresponder al amigo que lo recomendó.

- Anuncios en la prensa: éstos pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal, describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados, pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

  Esta técnica, presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario, encontrar escasa respuesta. La compañía empleadora no debe identificarse en el aviso, cuando quiere encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

  Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Realice ejercicio nº 4

2.2 Preselección

Es hacer una selección previa basada en lo que está escrito, lo que la persona ha escrito y lo que con esto demuestra. Los pasos que se deben seguir en el proceso de preselección, son las entrevistas, test psicológico, y pruebas de empleo que ahora se detallan:

a) Entrevista: en esta etapa, se busca chequear los antecedentes y obtener el primer acercamiento. Esta entrevista es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer el currículo, a la vez que permite obtener más información del candidato. Se plantea que el candidato, en esta etapa, se entreviste con el(los) responsable(s) que tendrá contacto. La entrevista debe ser previamente preparada, y ésta puede ser estructurada o no estructurada:

- Estructurada: todas las preguntas están escritas y dirigidas al entrevistado. Se prepara con anticipación. La ventaja es que no quedan temas sin tocarse y se pueden comparar las respuestas de todos los candidatos. La desventaja es que es poco flexible, por lo que puede volverse tediosa.

- No estructurada: aparte del análisis de la información que se tiene del postulante, se pueden manejar las preguntas según el criterio del entrevistador.

En ambos casos, al final de cada entrevista se debe hacer un resumen, por lo que es ideal tomar nota inmediatamente después que se va la persona. Es importante el contacto (la comunicación) que se da entre entrevistador y el postulante.

b) Test Psicológico: estas pruebas se dividen en 2 grupos, y se efectúan a las personas seleccionadas en el paso anterior. Estos grupos son:

- De inteligencia: se ocupan, cuando se necesita un individuo con habilidades para el razonamiento numérico, manuales, psicomotoras, etc.

- De personalidad: para averiguar las características de la personalidad y la conducta del individuo (si tiene capacidad de relacionarse, si es creativo, mentiroso, etc.).

Hay que hacer un informe final en función del perfil del individuo, el cual funcionará como elemento de juicio, para provocar una especie de filtro. El informe psicológico queda guardado.

c) Prueba de Empleo: son aquellas pruebas que se aplican, para conocer la capacidad que el individuo posee para hacer el trabajo. Se realizan con los supervisores.

La organización puede hacer una preselección interna (Movilidad Interna), para lo que se pueden tomar 2 caminos:

- Rotación o transferencia: movimiento horizontal, es decir, conserva su jerarquía pero cambia sus funciones.

- Ascenso o promoción: movimiento vertical. Se ocupa un puesto superior, desde el punto de vista jerárquico.

Tanto en la rotación como en la promoción, se desarrolla un plan de carrera, que marca, de una manera estructurada dentro de la política de la organización, el desarrollo profesional del sujeto.

El plan de carrera, dentro de la organización, se relaciona con el desarrollo del personal, el análisis del puesto (descripción) y la valoración de tareas. Debe estar escrito y estructurado y además, debe contar con el apoyo de la dirección.

Dentro del plan, se deben establecer metas que los empleados deben cumplir, como una manera de pasos a seguir, a la vez que compiten con sus pares.

La movilidad horizontal, es un paso previo para la vertical, ya que el empleado puede ampliar sus conocimientos y/o desempeñarse mejor. En el caso de la promoción (movilidad vertical), se puede dar por:

- La antigüedad: No hay un plan estructurado, simplemente se espera a que pase el tiempo para obtener el ascenso. Por ejemplo, en la administración pública.

- Mérito: Se tiene en cuenta el buen desempeño, la capacitación, la preocupación personal, etc.; debe haber una estructura, o sea, un sistema que permita medir el mérito. Para esto es fundamental la evaluación del desempeño, que muestra cómo ha ido evolucionando el sujeto.

Existe un tercer camino para la movilidad interna y es la reubicación de despedidos; aquí, el empleado ya no pertenece a la empresa, pero ésta les da a ellos los caminos y facilidades para encontrar nuevos trabajos (outplacement).

Todos los que componen la organización, deben conocer cuáles son las posibilidades de movilidad que tienen, ya sea vertical u horizontal; es decir, los planes de carrera deben ser difundidos con anticipación, conocidos y estructurados. Todos deben conocer los parámetros con los que se mueve la organización, los cursos y la capacitación necesaria para permitir una promoción. Se les informa en el proceso de inducción. También debe existir un servicio de asesoramiento, para que los empleados sepan cuál es el mejor camino a tomar.

CLASE 02

2.3 Selección de Personal[1]

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el reclutamiento y la preselección, se da inicio al proceso de selección, que consiste en una serie de pasos específicos, que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Hoy es frecuente que las empresas contraten los servicios de una consultora, que les brinde el reclutamiento y preselección, de acuerdo con el perfil definido y solicitado por la empresa.

La selección propiamente tal, debería reservarse a los ejecutivos de la empresa, recomendándose la participación del supervisor directo de la persona a ser contratada, para efectos de autoridad y afinidad.

La información que brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección.

[1] Milkovich, George & Boudreau, John; 1994 Dirección y administración de Recursos Humanos; Un enfoque de estrategia, sexta edición.

Hay otros elementos adicionales, que también deben ser considerados; la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El proceso de selección, consta de pasos específicos para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos, consiste en ayudar a la organización, a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante, para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía, determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales, antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección, puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos, para llenar las vacantes disponibles, constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando es difícil encontrar a la persona para el puesto, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección, es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización, se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas, será bajo.

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra, es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar, resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno, introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas, que influyen en el proceso de selección. Las metas de la empresa, se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se

desempeña y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Las empresas, cada vez tienen un interés mayor en planear políticas flexibles, modernas e inteligentes, que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos, enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará, esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

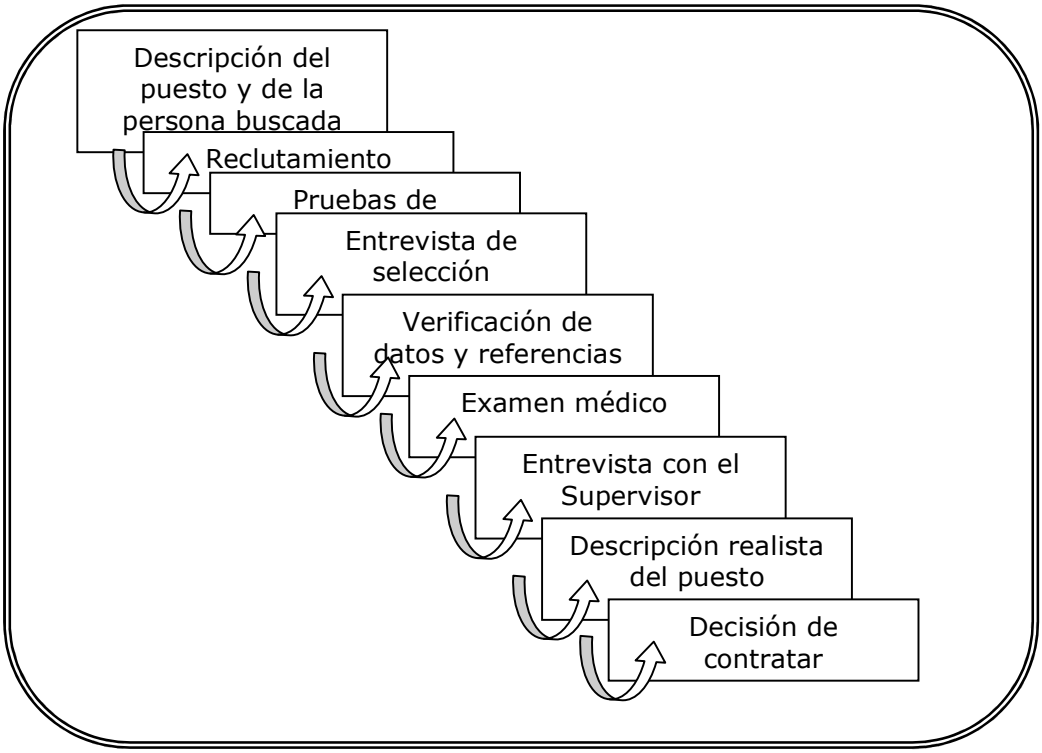
2.3.1 Concepto Global de Selección

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano, con potencial de promoción por una parte y con las vacantes disponibles, por otra.

En ocasiones, este proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización, para llenar vacantes internas. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación), se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos, como se observa en la Figura Nº 1.

Figura Nº 1: Proceso de Selección



Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por un lado, la organización elige a sus empleados, y por otro lado, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización, a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos, pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes espontáneas, que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo, proporcionada durante la entrevista preliminar. Los pasos siguientes de selección, consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad, evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial, son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Los resultados de estas pruebas se computan, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar, que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

La validez de una prueba, por ejemplo de inteligencia, significa que las puntuaciones obtenidas, mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba, se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

- El enfoque de la demostración práctica, se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- El enfoque racional, se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba.

Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que pueda aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad, se entiende que cada vez que se aplique la prueba al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones, se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos, para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que la utilidad de cada examen es limitada y no se puede considerar un instrumento como universal. Cada tipo de prueba tiene un objetivo diferente, es así como existen diversos tipos de pruebas:

- Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño, con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

- Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

- Las pruebas de desempeño, miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba, depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

- Las pruebas de respuesta gráfica, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del bolígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad, sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables, que pueden ser igualmente importantes.

Realice ejercicio nº 5

Paso 3: Entrevista de Selección

Las entrevistas de selección son formales y con detenimiento. Su fin es evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo, responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compará, respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

La popularidad de esta técnica, ampliamente utilizada, radica en su flexibilidad, ya que se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales y directivos. Permite también la comunicación en ambos sentidos.

Las desventajas, se centran especialmente en la confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación, sobre los resultados de sus entrevistas.

Por lo general, las entrevistas se llevan a cabo entre un representante de la empresa y un solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes, por ejemplo, una forma de entrevista en grupo, consistente en reunir al solicitante con dos o más

entrevistadores, lo que permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona, basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un evaluador, lo que permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Las entrevistas pueden ser de diversos tipos, los que se mencionan a continuación:

a) Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas, durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b) Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas, que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso, la impresión de entrevistado y entrevistador, es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

c) Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d) Entrevistas de solución de problemas: se centran en un problema, o en una serie de ellos, que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta, como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado y revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube, si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

e) Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto, puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

En el proceso de la entrevista, se pueden identificar cinco etapas: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, cierre de la entrevista y evaluación. A continuación, se describe cada una de estas etapas.

- Preparación del entrevistador: debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante, además, necesita estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

- Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca, corresponde al entrevistador. Éste tiene la obligación de representar a su organización y dejar en los entrevistados, una imagen agradable de ella.

- Intercambio de información: la entrevista se basa en una conversación, lo que establece una comunicación de dos sentidos, permitiendo que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato, basándose en las preguntas que le haga. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas.

- Cierre de la entrevista: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas, y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Para esto puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?". Independiente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

- Evaluación: inmediatamente después de que concluya la entrevista, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post entrevista).

Una entrevista puede ser débil, porque la persona que la conduce, el entrevistador, no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas claves. Otra posible fuente de errores, más difíciles de detectar, son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato, por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato, a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva y sin validez alguna.

Los errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias

Los especialistas, para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales, en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas, ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato, pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5: Examen Médico

Es conveniente que el proceso de selección, incluya un examen médico del solicitante, para detectar enfermedades contagiosas, para prevenir accidentes y para establecer el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica, especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos. Este paso se ejecuta principalmente por las empresas en que el riesgo de accidentes es alto, como es el caso de las empresas mineras y manufactureras.

Paso 6: Entrevista con el Supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, es quien tiene, en último término, la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, debido a que suele ser la persona más idónea para evaluar algunos aspectos, especialmente habilidades y conocimientos técnicos.

Cuando existe la necesidad de contratar a alguien, porque el supervisor o gerente del departamento interesado así lo estiman, el papel del Departamento de Personal, consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a quienes no resulten adecuados y enviando, a la persona que tomará la decisión final, dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos, en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados, que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo general, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: Descripción Realista del Puesto

Una descripción realista del puesto al solicitante, evita que él tenga expectativas equivocadas sobre su futura posición. Siempre es de gran utilidad, llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizan en el trabajo.

Paso 8: Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante, señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas, incluye una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

El resultado final del proceso de selección, se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección, se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado, como el proceso de selección en sí, se requiere de retroalimentación. La retroalimentación positiva, se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado; promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etc. La retroalimentación negativa, consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

2.3.2 Técnicas de Selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, para que tenga alguna validez, es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información acerca del cargo, y de la elección de la técnica de selección.

La recolección de información, acerca del cargo que se pretende suplir, se puede hacer a través de:

- El análisis del cargo: es un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante y factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección, es la información con respecto a los requisitos y características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección, se concentrará en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características que los candidatos presenten.

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica, busca identificar en los candidatos las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño). Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

- Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías, los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en las empresas, de la cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

- Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes, se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas, necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación. Presentaremos estas técnicas en cinco grupos bien definidos:

a) Entrevista de selección
b) Pruebas de conocimiento o de capacidad
c) Pruebas psicométricas
d) Pruebas de personalidad
e) Técnicas de simulación

a) Entrevista de selección: pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final, respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección, debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Entrevistar, es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista, son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga, es mejor que ninguna.

b) Pruebas de conocimiento o de capacidad: las pruebas de conocimiento tienen como objetivo; evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

  – Orales: preguntas y respuestas verbales;

- Escritas: preguntas y respuestas escritas;
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales y específicas cuando indagan conocimientos técnicos, directamente relacionados con el cargo en referencia.

- En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser:

  - Tradicionales: disertativo, expositivo
  - Objetivas: mediante pruebas objetivas
  - Mixtas

c) Pruebas psicométricas: se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento, en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica, es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basa en las diferencias individuales, que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo, con relación al conjunto de individuos. Tomado como patrón de comparación.

La Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona, para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata, existe sin ejercicios; se evalúa por medio de comparaciones y permite pronosticar el futuro del candidato. La aptitud, debidamente ejercida a través de la práctica, se transforma en capacidad.

Llamaremos Capacidad, a la habilidad real que tiene una persona para desarrollar una determinada actividad y que se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud, mediante el entrenamiento o la práctica. Entonces, la capacidad es la habilidad para realizar determinado trabajo y se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.

Una prueba de conocimiento, ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud, proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

d) Pruebas de personalidad: las pruebas de personalidad, pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas, cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, interés, frustración, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

e) Técnicas de simulación: junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento, generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista, acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Realice ejercicio Nº 6

2.4 Contratación

La contratación, es la formalización del proceso de selección y el inicio de una relación contractual de acuerdo a la legislación (laboral, previsional, tributaria), en la cual quedan plasmados los acuerdos y compromisos entre la empresa y la persona que se incorpora a ella, estableciendo obligaciones y derechos.

En muchos departamentos de personal las funciones de reclutamiento y selección se integran en una función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones, se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento de recursos humanos, desempeña esta labor.

Una vez seleccionada la persona que es idónea para el cargo, se procede a suministrarle un contrato, en el cual se establece el período del tiempo de trabajo, remuneración asignada, beneficios otorgados, tareas a desempeñar, cláusulas de no-cumplimiento de ley laboral, tributaria y previsional, etc.

Los costos en Personal son muy subjetivos en general, pero en el caso del proceso de empleo, se pueden lograr cifras bastante objetivas.

El costo del empleo, está formado por dos conceptos: el costo inicial y el costo posterior al ingreso:

Costo inicial	Costo posterior al ingreso
– Precio del aviso. – Sueldos de los seleccionadores. – Pruebas técnicas, psicológicas y de salud. – Gastos de asistentes sociales. – Tiempo del personal ejecutivo que se ocupa en las entrevistas. – Costos fijos de la oficina de empleo.	– Entrenamiento y capacitación. – Inducción o presentación al puesto. – Adaptación al puesto. – Adaptación al grupo social.

Si las habilidades del empleado han sido adecuadamente desarrolladas, hasta el punto en que se cumplen o exceden los requerimientos del cargo, es apropiado entonces, recompensarlo de la manera más equitativa por sus contribuciones.

Los factores para determinar la compensación justa, son variados y complejos, la Dirección debe determinar el salario apropiado, reconocer y motivar el desempeño mediante sistemas de incentivos. Algunas organizaciones, utilizan sistemas de participación para suministrar un tipo de compensación suplementaria.

Los tipos de remuneraciones son:

a) Remuneraciones por Tiempo: se determinan en función del tiempo en que el trabajador se coloca a las órdenes del empleador. Se llama Sueldo, al pago mensual que se realiza al trabajador mensualizado y Salario o Jornal, al pago efectuado al trabajador que cobra por hora de trabajo o producción.

b) Remuneraciones por Producción: también llamada por pieza o a destajo. La tasa salarial, se calcula por pieza producida. El sistema de remuneración por producción pura, prácticamente está en desuso, ya que se utiliza combinado con un salario fijo. Las comisiones de los vendedores se pueden incluir dentro de este tipo.

c) Remuneraciones por Incentivos: es un sistema mixto, se parte de una base productiva standard y quienes lo exceden, reciben un premio o incentivo.

Una vez contratado el individuo, se realiza el proceso donde se le muestra la empresa, de modo de incorporarlo al equipo de trabajo y hacer que se sienta parte de él en el más breve tiempo. Se muestra al individuo la organización, cómo está formada, sus compañeros de trabajo, el ambiente de trabajo, el funcionamiento de los teléfonos, explicación de su trabajo por un tutor, etc. Este proceso se denomina Inducción.

Este proceso, usualmente olvidado por las empresas, permite que la persona se sienta acogida y consiste en interiorizarlo sobre los aspectos formales e informales de la empresa, es decir, procedimientos y rasgos de su cultura organizacional.

2.5 Mantención

La mantención del personal, es el conjunto de procesos conducentes a que las personas permanezcan en la empresa; la remuneración, los aspectos de seguridad e higiene laboral, los servicios de bienestar, capacitación, desarrollo personal, etc., lo cual permitirá que los empleados se encuentren motivados dentro de la organización, logrando alcanzar tanto sus metas personales, como las de la organización. Por lo tanto, la organización debe considerar estos aspectos, al momento de querer alcanzar el éxito en sus gestiones.

El desarrollo personal, lo conforman un conjunto de procesos tendientes a que las personas que trabajan en la empresa, se vayan preparando para los nuevos desafíos que impone el entorno de la empresa, las que pueden conllevar nuevas y mayores responsabilidades dentro de la organización y para su propia satisfacción personal. Dentro de esto, se encuentran los programas de capacitación y formación, y los planes de carrera.

Como ya antes se presentó, la capacitación y el desarrollo, son términos muy conectados y ambos colaboran para aumentar la productividad de la empresa y de sus empleados. La capacitación, tiene que estar totalmente alineada con los objetivos cambiantes de la organización. Por lo tanto, se debe estar dispuesto a cambiar los planes de la capacitación.

El desarrollo, es un tipo de capacitación que busca mejorar las competencias de los sujetos en función de su trabajo, y así poder ascender. Está directamente relacionado con el plan de carrera.

Existen 4 tipos de capacitación, los que son distintos en la medida que persiguen diferentes fines, sin embargo, a veces pueden coincidir.

a) Capacitación para la orientación: se realiza durante el proceso de inducción, para que el empleado recién llegado a la organización, tenga conocimientos acerca de toda la empresa.

b) Capacitación para adquirir destrezas: pretende mejorar las habilidades del sujeto, para que se desempeñe mejor en el puesto o función actual.

c) Capacitación de tipo correctiva: para corregir problemas de desempeño de los sujetos, a partir de los errores detectados en su trabajo.

d) Capacitación para despidos: llamado también outplacement, se hace cuando el sujeto ya sabe que está despedido. Son actividades para que el sujeto tenga más herramientas, para acceder a otro trabajo.

Realice ejercicios nº 7 al 9

CLASE 03

2.6 Evaluación del Desempeño

Constituye el proceso por medio del cual, se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados, procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades; y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual, para decidir las acciones que deben tomar.

Es un proceso que se inicia con la programación, por parte de la organización, de las tareas del trabajador, bajo un esquema que permita a éste, expresar su concepto respecto de sí mismo en su actividad laboral; y los mecanismos que se estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño, requiere que tanto el supervisor (evaluador) como el empleado (evaluado), analicen con detenimiento y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio (para eliminarlas), o exitoso.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada, disponible sobre el empleado.

Una organización, no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque, debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño, para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización, obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel; profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría, para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, delegando ésta, en la mayoría de los casos, al supervisor del empleado.

Diversos autores extranjeros, cuestionan la eficacia de los estímulos monetarios asociados a desempeño, argumentando que el estímulo monetario es eficaz sólo en la medida que los verdaderos factores de motivación, no sean atendidos adecuadamente. Apoyan su argumentación con resultados de estudios empíricos. En Chile no existen tales

estudios, pero hay razones para pensar que si los hubiera, los resultados apuntarían en la misma dirección.

Los premios usuales son de diverso carácter, desde menciones honoríficas, hasta estímulos monetarios. Estos premios pueden dar origen a rivalidades entre pares, suspicacias de favoritismos y presiones hacia el evaluador. Las sanciones, por su parte, van desde el estancamiento, la condicionalidad o el despido, generando temor a ser mal evaluado, y con ello, a comprometer su futuro.

Así, la evaluación del desempeño, es una actividad que tradicionalmente se asocia con situaciones de tensión, conflicto y mal clima laboral. Los períodos en los cuales se efectúa la aplicación del proceso de calificación, son particularmente difíciles.

Además de estos resultados esperados, la evaluación, tal y como se lleva hoy a la práctica, tiene serios reparos metodológicos, en cuanto a qué mide el instrumento, a la oportunidad de medición y al evaluador.

La evaluación del desempeño, debe tener como objetivo primordial, generar información para formular planes y tomar decisiones sobre la capacitación, el plan de carreras y el desarrollo de las personas.

Debe ser considerada por la empresa y su personal, como un instrumento de gestión de recursos humanos, y por lo tanto, diseñado e instrumentalizado como un subsistema, dentro del sistema de gestión, que incluye desde la descripción de cargos y sus requisitos, el reclutamiento, selección, inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento, desarrollo del recurso humano, hasta la desvinculación, para lo que requieren información sistemática y documentada, proveniente del sistema de evaluación de desempeño.[2]

Una evaluación se desarrolla en un determinado contexto, como es el desempeño esperado de una persona. Este desempeño está en función de la descripción del cargo y los requisitos de la persona para ejercerlo. Esta descripción, entendida por la organización y la persona, es la base del desempeño esperado, que será contrastado en el proceso de evaluación, con el desempeño logrado. De esta contrastación, surgirá la información que servirá de base a las decisiones que corresponda: capacitación, plan de carreras, etc.

Obviamente, de la evaluación, contrastación entre lo esperado y lo efectivamente logrado, surgirá información hacia otros subsistemas, como los de selección de personal, inducción, y/o hacia la organización misma, para que revise la descripción del cargo o los requisitos del cargo. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

[2] Werther & Davis, 1999. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill, décima edición.

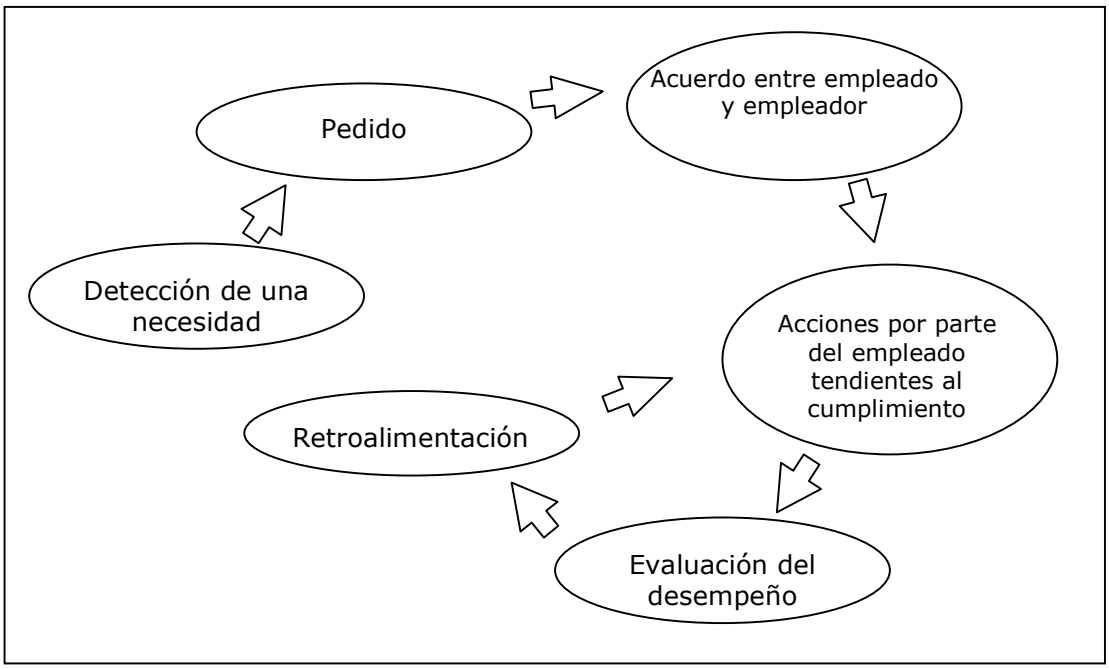
Como objetivo secundario, la evaluación aportará información que lleve a decisiones de desvinculación. La evaluación de desempeño usada con la filosofía aquí descrita, deja de ser un elemento generador de amenazas, tensiones y mal clima laboral.

2.6.1 Evaluación de Desempeño y Ciclo de Acción

La evaluación de desempeño, como herramienta eficaz al servicio de la gestión de recursos humanos, debe visualizarse desde la perspectiva de propender al logro de los objetivos de una organización o empresa.

La evaluación, es el cierre de un ciclo que se inició con la detección de una necesidad, insatisfacción o carencia que se transformó en un pedido, el que, en una negociación con quien formuló una oferta, se llegó a un acuerdo y a una promesa. Quien adquirió el compromiso, debe efectuar las acciones tendientes a su cumplimiento, lo cual debe ser evaluado por el cliente (ver figura Nº 2).

Figura Nº 2: Ciclo de Acción de la Evaluación del Desempeño



En el caso de la evaluación del desempeño laboral de una persona, este ciclo de acción se inicia con la definición del cargo: qué se espera de él, la descripción de la autoridad y las responsabilidades que implica, quiénes son sus clientes externos y/o internos, la descripción de las tareas, etc.

Esta descripción, es parte de la organización y debe estar clara al momento de definir el perfil requerido de la persona adecuada para ocupar el cargo, en términos de habilidades, destrezas y conocimientos.

Una vez que la empresa ha seleccionado a la persona que mejor cumple con el perfil requerido, se efectúa la inducción correspondiente y se le plantean los objetivos y tareas a cumplir en un período determinado, y tras un proceso de negociación, corresponde llegar a un acuerdo de desempeño con esa persona, que para ella se convierte en un compromiso de desempeño.

El compromiso de desempeño, establece con claridad las condiciones de satisfacción, sobre las cuales se evaluará al final del ejercicio. La persona tiene así las bases de lo que se le pidió y de lo que se comprometió, y con ello, sabe hacia dónde orientar sus esfuerzos, a quién y en qué satisfacer.

No debiera ser traumático ni incómodo para nadie, el que le sea exigido informar sobre el grado de cumplimiento de su compromiso de desempeño, es decir, su declaración de realización (informe de autoevaluación).

Su cliente interno, (quien será su evaluador y ante quien adquirió el compromiso de desempeño), evaluará el grado de cumplimiento, en un proceso de análisis comparativo entre el desempeño esperado (compromiso de desempeño) y lo efectivamente logrado.

Este análisis, puede llevar al evaluador a una diversidad de cursos de acción:

- Declararse satisfecho.
- Declararse satisfecho, en un grado tal que descubre en el evaluado, potencialidades para mayores desafíos y/o desarrollo.
- Declarar un grado de insatisfacción derivado de causas externas al evaluado.
- Declarar un grado de insatisfacción atribuible al evaluado: Carencia de alguna aptitud/destreza, carencia de algún conocimiento, actitudesIconducta/motivación.

El primer curso de acción, podría incentivar a una repetición del pedido y por lo tanto, a una reiteración del compromiso de desempeño para un nuevo período. El peligro de este curso de acción es, que el nuevo periodo se convierta en rutina y la persona evaluada y la institución, se estanquen.

El segundo curso de acción es, captar la oportunidad de contar con una potencialidad y conducir su desarrollo en el beneficio institucional y de la persona, dinamizando un plan de carreras.

El tercer curso de acción, puede traducirse en revisión de las metas, de la implementación de los proyectos y programas y la consiguiente dotación de recursos, de procedimientos y métodos, etc.

El cuarto curso de acción, debería traducirse en programas y acciones de capacitación, especialmente cuando se trate de carencias de aptitudes y conocimientos. Marginalmente, podría derivar en traslados de cargos, si es que la causa se encuentra en una mala selección de la persona para el cargo.

En la práctica, los análisis pueden dar origen a cursos de acción mixtos, siempre conducentes a un nuevo compromiso de desempeño a futuro. Bajo esta perspectiva, la evaluación de desempeño puede y debe constituirse en una instancia de crecimiento de la institución y de las personas que en ella trabajan.

Realice ejercicios nº 10 al 12

2.7 Técnicas de Evaluación

Las técnicas de evaluación pueden dividirse, entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado, tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Entre estas técnicas, las más comunes son:

a) Escalas de puntuación
b) Lista de verificación
c) Método de selección forzada
d) Método de registro de acontecimientos críticos
e) Escalas de calificación conductual
f) Método de verificación de campo

a) Escalas de puntuación: el evaluador, debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado, en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación, se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida, a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlo (los evaluadores requieren poca capacitación) y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones

involuntarias, en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño, a fin de poder evaluar puestos diversos.

La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados, cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

b) Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general, reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

c) Método de selección forzada: obliga al evaluador, a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva, a partir de grupos de 3 ó 4 frases.

Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos, se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa, pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad, para ayudar a

los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

d) Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora). El evaluador consigna las acciones más destacadas, positivas o negativas, que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características, la primera se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control, que sería la segunda característica, sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Gran parte de su efectividad, depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación, añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada, se prolonga demasiado.

e) Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado, con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo, es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable, obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método, radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales, para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

f) Método de verificación de campo: un representante calificado del personal, participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal, solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y posteriormente, con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

La participación de un personal calificado, permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que este método sea muy costoso. Se emplea en puestos, donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos, provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes, pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles, deben ser confiables además de estar validados.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro, se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación

a) Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación, puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones, radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

b) Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado, establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal, es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados, se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos, por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional, de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor, puedan comentar necesidades específicas de desarrollo.

Las dificultades se centran en que los objetivos, en algunas ocasiones, son demasiados ambiciosos y en otras pueden ser muy mediocres. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores, consideran objetivos que se miden por valores subjetivos, se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

c) Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y la verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación, una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones, se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

d) Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio, que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos y estudio de antecedentes personales, se hace que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores, se promedian para obtener resultados objetivos.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además, separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y a las decisiones de ubicación.

Se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador, no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

De este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios, en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos.

2.7.1 Métodos de Evaluación en Grupos

Los enfoques de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de que se basan en la comparación, entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Estas evaluaciones son, por lo general, conducidas por el supervisor y son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

En la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas. Los métodos se evaluación en grupos son:

a) Método de categorización: lleva al evaluador, a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, sin embargo, es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores para disminuir esta subjetividad. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

b) Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador, que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método, se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante, es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

c) Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro, se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y a la excesiva benignidad o severidad.

La evaluación del desempeño, sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de Recursos Humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos, suelen ser responsabilidad del profesional de Recursos Humanos.

El profesional de Recursos Humanos, seleccionará la metodología a utilizar, considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño

durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del Recurso Humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados enfocados en el futuro.

Independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado, sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de Recursos Humanos, deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores (evaluadores), asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien, pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de Recursos Humanos.

Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los Recursos Humanos, no corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también, que el plan de Recursos Humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos, sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados.

Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el profesional de Recursos Humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño, constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

2.8 Desvinculación

La desvinculación de una persona en una empresa, es normalmente un momento traumático, tanto para la persona que se desvincula como para aquellos que permanecen. Se refiere al despido de aquella persona que no ha cumplido con sus compromisos laborales establecidos o que no se ajustó a la empresa ni al perfil del cargo asignado.

La desvinculación, es un proceso que debe ser cuidadosamente planificado y en lo posible, asistido por consultores especializados, que permitan ayudar a reducir el impacto negativo que genera, no sólo para el individuo afectado, para la organización, sino además, en la percepción de la comunidad con respecto de esa empresa.

Entre quienes permanecen en la organización, surgen temores, sensación de inestabilidad y, en ciertas ocasiones, un sentimiento de injusticia y solidaridad con los afectados. En algunos casos, podría llegar a imputarse a los directivos de la empresa, falta de coherencia, entre el discurso de que las personas son el capital más importante de la

organización y luego resulta ser un recurso desechable, cuando su aporte deja de representar valor para los fines del negocio.

Es el momento de demostrar que, si la empresa tiene un interés genuino por las personas que integran la organización, éste se proyecta cuando dejan de ser parte de ella, a través del compromiso de apoyo en su reinserción laboral.

Por otra parte, la separación de un empleado de su cargo, siempre genera tensión en quién o quiénes tienen la misión de resolver y, particularmente, de comunicarlo al afectado. Lo anterior hace imprescindible una preparación adecuada del ejecutivo, para llevar a cabo esta labor.

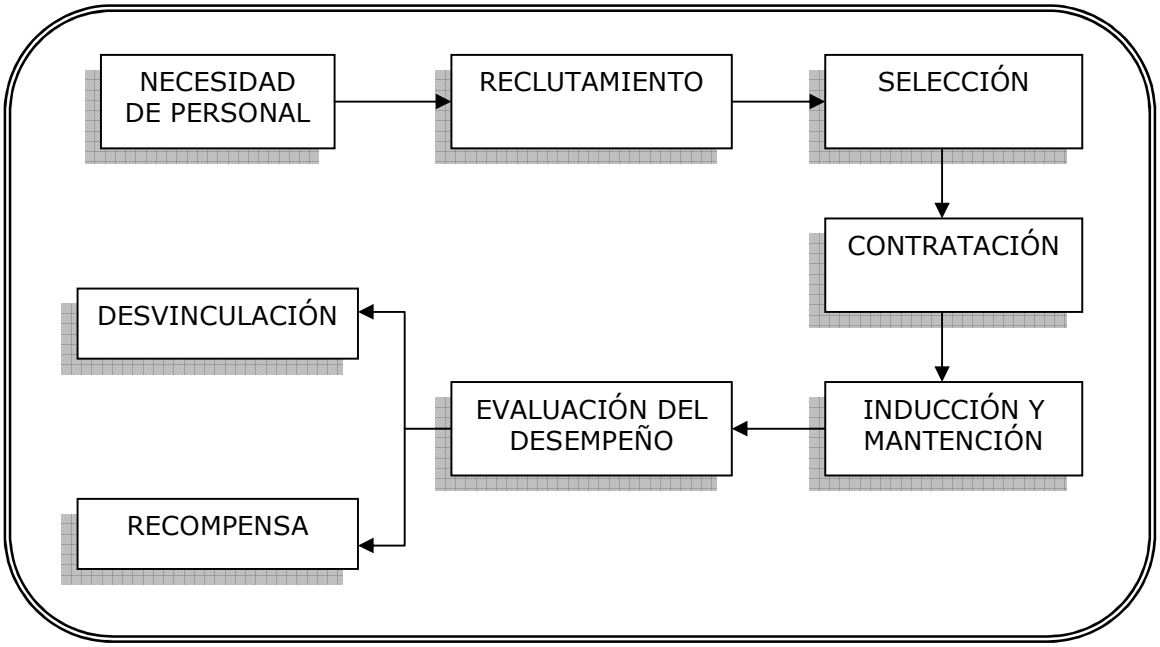
Actualmente en Chile, existen empresas que otorgan servicios de outplacement. Estos programas de desvinculación asistida, están destinados, en primera instancia, a acoger a la persona desvinculada, ayudándola a asumir la situación de la mejor manera posible. Se contemplan entrevistas laborales y la aplicación de pruebas sicológicas, para realizar un diagnóstico personal de las potencialidades que posee. A partir de ello, se otorga asesoría en marketing personal y entrenamiento en entrevistas laborales y situaciones críticas. Asimismo, se entrega información y ejercicios para enfrentar estratégicamente el mercado laboral, guiar en la confección de un curriculum vitae, contribuir en la ampliación y generación de redes de contacto y en la confección de un plan de reinserción laboral exitoso. En el caso de ejecutivos de alto nivel, el programa contempla desde acceso a oficinas privadas, con uso de PC conectado a internet, teléfono, apoyo secretarial y de junior, hasta asesoría legal para iniciar su propio negocio. En los niveles técnicos y operativos, generalmente se trabaja en forma grupal, a través de talleres.

Vale la pena, entonces, destinar recursos para lograr un buen proceso de término del vínculo laboral. El mercado es lo suficientemente pequeño, para que la probabilidad de encontrarse de frente, nuevamente en el mundo de los negocios con ex colaboradores, sea no despreciable, y sin duda, la forma en que nos relacionamos por última vez, será gravitante en la relación que construyamos en adelante.

Humanizar el proceso, hacerlo sobre bases objetivas y transparentes, preocuparse, si es el caso, del futuro de la persona que se desvincula; y obtener evaluaciones y experiencias de esa persona, son elementos comúnmente olvidados por las empresas, que sirven para enfrentar los consiguientes costos humanos y de clima laboral.

La figura Nº3, grafica el proceso que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos, en lo que respecta a la gestión de personal que realiza, desde el momento que se genera la necesidad de personal, hasta el momento de la evaluación del desempeño, con sus correspondientes consecuencias.

Figura Nº 3: Procesos de Gestión de Personal



Realice ejercicios nº 13 y 14

CLASE 04

3. DIRECCIÓN

La dirección, es necesaria porque los planes no se ejecutan solos, sino que los desarrollan personas, lo mismo que las actividades al interior de una empresa las realizan vendedores, programadores, vigilantes, cobradores, encargados de tareas productivas, contables, informáticas, de promoción, de recursos humanos, etc. No son los sistemas, procedimientos o funciones los que actúan, son las personas las que lo hacen a través de canales y roles preestablecidos y guiadas hacia el cumplimiento de determinadas metas y tareas.

Dirigir, es la capacidad de influir en las personas, para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados, para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo, son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que

trabajan con ellos. Los gerentes, dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan, para lograr el futuro, que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

Los principios o pautas más importantes de la dirección, son:

a) Principio de armonía de objetivos: cuidar que las metas individuales, sean compatibles con las de la entidad.

b) Principio de motivación: implantar una estructura de recompensas.

c) Principio de liderazgo: hay que encontrar la guía motivacional de los subordinados y saber cómo operan.

d) Principio de claridad de comunicación: la comunicación debe de ser clara, cuando se expresa en un lenguaje y se debe transmitir en forma tal, que el receptor la comprenda.

e) Principio de integridad de la comunicación: coherencia entre mensajes escritos y orales.

f) Principio de uso complementario de la organización informal: es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.

Quien ocupa un cargo directivo, debe contar con la capacidad de influir en las decisiones y en las personas, y a la vez, con la capacidad de reconocer e interpretar las motivaciones de las personas a su cargo. Una buena dirección, armoniza las necesidades de las personas que trabajan en ella, con los requerimientos de la empresa.

Históricamente, desde que la revolución industrial reemplazó el trabajo del artesano por la producción en serie, se diseñó un tipo de empresa basado en la verticalidad del mando. La autoridad, se definía como el derecho inherente de una persona en una posición gerencial, para dar órdenes y esperar que éstas se obedecieran.

Hoy se reconoce que para dirigir, no basta con detentar una posición formal de autoridad, se requiere de poder en términos de la capacidad de influir en las decisiones. Pero, ¿de dónde proviene el poder? J. French y B. Raven, identifican cinco fuentes del poder:

a) El legítimo, o autoridad, es el que ostenta una persona por el solo hecho de estar nominada en una posición jerárquica, en la organización formal de una empresa o institución. Su poder deriva de su designación y de las atribuciones asignadas a su cargo.

b) El coercitivo, es el que basa su influencia en el temor o la amenaza: su capacidad para

sancionar, restringir, controlar, producir inestabilidad, frustrar, etc.

c) El de recompensa, es la contraparte del poder coercitivo: es la capacidad de influencia por medios positivos, sean recompensas materiales (sueldos, ascensos, calificaciones, perfeccionamiento, etc.) o inmateriales (confianza, amistad, reconocimiento, autonomía, etc.)

d) De experto, es la influencia que proviene de la experiencia o de una habilidad o conocimiento especifico: la opinión o la recomendación de alguien reconocido como experto, se toma en cuenta por provenir de quien viene, aunque el experto no tenga un cargo en la empresa, ni tenga poder coercitivo ni de recompensa.

e) De referencia, es la influencia que ejerce una persona por la admiración, respeto, confianza o amistad que provoca.

La distinción de cinco fuentes del poder, no implica que quien lo ejerza, adopte una sola. En la vida real, se da una combinación, con más énfasis en unas que en otras. Para ejercer el poder, bastaría con tener la legitimidad, y así se ha ejercido tradicionalmente. Sin embargo, es obvio que quien desempeña un cargo directivo basado sólo en su legitimidad ("aquí mando yo... y los demás están para obedecerme"), no obtendrá los mismos resultados ni la misma colaboración de sus subordinados, que si basara también su influencia en su condición de experto, o por referencia, o si usara elementos de recompensa.

3.1 Estilos de Dirección

A lo largo del tiempo, desde la revolución industrial en la segunda mitad del siglo XIX, los estilos de dirección han evolucionado.

Hasta hace sólo 50 años, las empresas se desenvolvían en un entorno estable y podían seguir el modelo de Dirección por Instrucciones, con esquemas de organización piramidal, en donde la elite del vértice pensaba, decidía y concentraba el poder. Los mandos medios, ejecutaban y controlaban dentro de un marco de escasa tolerancia y autonomía. Los niveles inferiores se limitaban a seguir las instrucciones. Este modelo aún se usa, pero sólo resulta, y parcialmente, en entornos estables (¿cuántos quedan?) y en situaciones de emergencia extrema.

A medida que el entorno empezó a ser cambiante, ese modelo de Dirección fue superado en muchas empresas, las que establecieron la Dirección por Objetivos, donde la atención se centró en la optimización, en la medición de resultados, y en cuyas organizaciones se disminuyeron los niveles jerárquicos. Hubo mayor interacción, para la formulación y control de objetivos, entre los niveles superior y el medio de la pirámide organizacional. Más personas tuvieron acceso a pensar cursos de acción, se introdujo el concepto de motivación, pero se mantuvo el esquema en donde el nivel superior definía la

estrategia.

Hoy, en un entorno caracterizado por el cambio (o a decir de algunos, por el caos), en que hay tanta apertura de acceso a cada industria y mercado, el cliente tiene infinidad de alternativas para satisfacer sus necesidades. La empresa, frente a ello, debe tener una flexibilidad y una capacidad de respuesta en tiempo real, la dirección por instrucciones ha sido sobrepasada, los mandos medios y los niveles jerárquicos más bajos, no pueden estar esperando que los jefes den respuesta a las demandas de sus clientes externos. La empresa que sigue actuando así, quedaría superada por la competencia, que satisface de manera rápida esas demandas. Estamos en un entorno que día a día exige atención más personalizada y rápida. Las empresas, que lo han entendido así, han optado por un modelo de Dirección por Valores.

En este modelo, la empresa define los valores finales asociados con su visión y misión, y los instrumentales u operativos, asociados a la forma de pensar y hacer las cosas. Este conjunto de valores, constituye el pensamiento estratégico de la empresa, y todas las personas que trabajan en ella, quedan habilitadas para actuar con flexibilidad y tomar decisiones, frente a los cambios del entorno y los requerimientos personalizados de sus clientes. En este modelo, el concepto de "pirámide organizacional" no sólo tiende a desaparecer, sino que también el límite entre lo que es el núcleo de la empresa y los demás componentes de las redes de colaboración, que forman la cadena de valor, empresas proveedoras y otras empresas a las cuales se les subcontrata.

3.1.1 Niveles de Responsabilidad en la Dirección[3]

En las organizaciones complejas, existen tres niveles de gerencia:

a) Alta dirección: comprende a las personas oficiales o ejecutivos de dirección, vicepresidentes y personal superior de staff.

b) Dirección a nivel medio: abarca directores, gerentes, supervisores, agentes, jefes, etc.

c) Dirección de operación: comprende a los encargados, directores de departamentos, jefes de sección, etc.

a) Dirección a nivel superior

Los gerentes, se enfrentan a grandes dudas e invierten buena parte de su tiempo en combatir las influencias del entorno. Los ejecutivos de nivel superior, han de interpretar la información y establecer planes viables que aseguren el equilibrio dinámico de la organización. Los gerentes a nivel superior, procuran reducir las incertidumbres del entorno, estableciendo medios de información, y mediante un planteamiento adecuado, deberán

[3] Freeman, Edward, 1995. Fundamentos de Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

establecer una estructura bien organizada, que integre todos los componentes existentes en la entidad.

b) Dirección a nivel medio

La responsabilidad en este nivel, es la de coordinar los recursos de entrada, de manera que la dirección de trabajo, pueda producir eficazmente mercancías o servicios, cuidando la distribución detallada de los recursos dentro de la organización, siguiendo los lineamientos establecidos por la alta dirección.

En muchas ocasiones, este nivel, es el intermediario entre el nivel de alta dirección, con el nivel operativo. Si se hace necesaria una reestructuración interna o cambios de procedimiento, para hacer frente a las exigencias del entorno, este nivel será el encargado de llevarlo a cabo. En este nivel, existe más trabajo de rutina que en el nivel superior, y más preocupación por asegurar la coordinación y la eficiencia interna.

c) Dirección a nivel operativo

Aquí se encuentra la tarea relacionada con los aspectos más concretos y detallados de la organización, los planes de trabajo son a corto plazo, los responsables de este nivel, se ven obligados con frecuencia a atender la producción rutinaria de todos los días.

Según sea el tipo de organización, la dirección de operación puede comprender una gran variedad de personal; además de los encargados de fábricas afectados a la producción y de los jefes eventuales, hay a veces catedráticos, científicos y administradores sindicales, que son los que ejercen el trabajo propio de las organizaciones y la diversidad de sus cargos, ayuda también a definir la labor de la dirección de operación.

Realice ejercicios Nº 15 y 16

3.2 Gerencia

La gerencia, es un cargo que ocupa el director de una empresa, la 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.

Existen tres tipos de gerencia, que son; la gerencia patrimonial, la política y la por objetivos.

a) Gerencia Patrimonial: es aquella en que 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.

b) Gerencia Política: es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas y 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.

c) 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.

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, ya que de esta manera, 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 proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada parte, 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 cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

- Planeamiento: cuando la gerencia es vista como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograrlos son presentados como planes. Los planes de una organización, determinan 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 mucho tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo plazo, se pueden encontrar 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.

- Organización: para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario organizarlos. 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, que los planes sean 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, ya que la primera entrega un servicio intermitente, mientras que la segunda da un servicio continuo.

- Dirección: esta tercera función gerencial, envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, 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 se dirige una empresa de manera que se alcancen sus objetivos, en la forma más óptima posible.

- Control: la última fase del proceso gerencial, es la función de control. Su propósito inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar una acción correctiva o remediar la ejecución de 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.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial, consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.[4]

Realice ejercicio nº 17

4. MOTIVACIÓN[5]

Se entiende por motivación, la disposición a hacer un esfuerzo para satisfacer un deseo o alcanzar una meta. Es también la causa del comportamiento de un organismo, o

[4] Sisk L., Henry y Mario Sverdlik, 1999. Administración y Gerencia de Empresas. South-western publishing Co, U.S.A.,
[5] Mc Teer, Wilson, 1995: El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. (México)

razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

El papel que desempeña la motivación, es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva, es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta, no obtendrá progreso en el aprendizaje.

4.1 Complejidad de la Motivación

Uno de los principales errores de la industria, ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. El hombre tiene muchos motivantes y a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

La motivación se preocupa por estudiar al individuo, con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores), se debe reconocer que la motivación, puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Los impulsos o motivos, varían en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Las personas regulan su esfuerzo y energía según lo que esperan, como logro o recompensa, según lo que ellas creen que necesitan esforzarse, y según las probabilidades percibidas por ellas, de obtener ese logro o recompensa.

McLelland identifica tres tipos de motivaciones en las personas, al interior de una empresa:

- De poder; personas que ambicionan un liderazgo.
- De afiliación; personas que se sienten bien por pertenecer y ser reconocidas al interior de un grupo.
- De logro; personas que se desafían por obtener un éxito, inquietas, que necesitan retroalimentación rápida.

Un ejecutivo, para trabajar con personas, no sólo debe tomar en cuenta lo dicho anteriormente sobre la motivación, debe a lo menos, tener presente otros cuatro aspectos:

- El primero, se refiere a que cada persona es distinta de otra, por lo tanto, con sensibilidades, percepciones, conductas, experiencias, conocimientos, aspiraciones, sueños, etc., distintos.

- En segundo lugar, que para cada persona todos los días no son iguales, las contingencias familiares, anímicas, económicas, fisiológicas, etc., hacen que un día veamos el mundo más color rosa, y otro lo veamos más gris, esto es válido también para las personas que ocupan cargos directivos.

- En tercer lugar, que a las empresas e instituciones a veces se integran personas, cuyos móviles son distintos a los compatibles con los objetivos de ella, y que se convierten en personas sin motivación. Esto suele suceder por fallas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de las personas.

- Finalmente, debe tener en cuenta que las personas, como colectivo o conjunto dentro de una empresa, se comportan grupalmente distinto que como personas individuales, es decir, se trata de la cultura organizacional de las empresas e instituciones.

4.2 La Motivación como Influencia en el Ámbito Laboral[6]

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas, hacen una serie constante de actividades; se mueven, actúan, se interesan por diferentes cosas y se inquietan sin cesar. El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral, como qué es lo que motiva a alguien a hacer algo o cuáles son los determinantes que la incitan.

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo, siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente, intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa de comercio, escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Los impulsos, las tendencias y los estímulos, acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo, lo que nos lleva, queramos o no, a la acción.

Otro punto a destacar es que, cuando hablamos de conducta motivada, la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Como su propio nombre indica, la conducta motivada, en el ambiente laboral, requiere “un motivo” por el cual ponerse en marcha y desempeñar la labor.

[6] Birch y Veroff.1999, La motivación: Un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España)

Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta, ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, por ejemplo, para un vendedor, la motivación de lograr un cierto nivel de ventas, puede estar dado por el pago de un bono de producción. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. Sin embargo, se debe destacar que los motivos no siempre tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas.

Se puede decir que el campo de la motivación, en el ámbito laboral, abarca la totalidad del psiquismo humano, comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así, podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona, a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro, etc.

Toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada, es como un circuito cerrado, en el que se pueden distinguir tres momentos principales; motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Realice ejercicios Nº 18 y 19

CLASE 05

4.3 Análisis de las Teorías de la Motivación[7]

Para analizar las teorías de la motivación, vamos a hacer una clasificación basándonos en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la misma y, también, en las formas en que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera, podemos hablar de: teorías homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas. Así pues, vamos a tratar cada una de las corrientes por separado, para ver si podemos encontrar datos fiables sobre la motivación.

a) Teoría homeostática de la motivación

Esta teoría, explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos, como pueden ser el hambre y la sed. También sirve para explicar las conductas originadas en

[7] Birch y Veroff. 1999, La motivación: Un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España)

desequilibrios psicológicos o mentales, producidos por emociones o por enfermedades mentales, que también suponen la reducción de una tensión para reequilibrar el organismo.

La homeostasis, es un mecanismo orgánico y psicológico de control, destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos, que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario, peligraría la vida del organismo.

Así, conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados, y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre, etc. Estas y otras funciones, están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación, poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello.

Al aplicarlo a la teoría motivacional, se presenta el ejemplo de la sensación de hambre, la que impulsa al organismo a restablecer el equilibrio a través de la ingesta de alimentos, motivando al individuo a buscar comida, para reducir la tensión que provoca esa sensación.

b) Teoría de la reducción del impulso

Impulso es la tendencia a una actividad, generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada, emerge de algún tipo de desequilibrio, que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior, puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas, provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio, provoca en el organismo una exigencia de reequilibración, que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro.

Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración, es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis. Cuando la acción de un organismo es un requisito, para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada.

c) Teoría de la motivación por emociones

Las emociones cumplen una función biológica, preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados, que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables, el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence, consideran a las emociones como factores motivantes.

d) Teoría psicoanalítica de la motivación

Esta teoría, está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. El modelo de motivación, adoptado por Freíd, es un modelo hedonístico de tensión-reducción, implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer, por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

La interpretación que Freud hace de la motivación, se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos, en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría, es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aún así, ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

e) Modelo de la teoría expectativa

El Modelo de Expectativas, sienta sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

La Teoría de las expectativas, sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. En el ámbito laboral, sería la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación, se requiere conocer lo que las personas buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La Teoría formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan, como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito del trabajo, significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón, motivarlos a realizar una labor, ayuda a que se efectue con mayor

eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño, si consideran que así conseguirán determinadas recompensas, como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado, depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia), depende su fuerza motivadora. Por supuesto que (a veces) las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía, sin embargo, es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente, porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común, ya que cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

Realice ejercicio Nº 20

4.4. Motivación de los Empleados[8]

A los empleados, se les puede motivar a través de los tipos de planes de incentivos, los que se reflejan en los tres tipos principales de programas motivacionales, que son; programas de pagos de incentivos, enriquecimiento del puesto y la administración de objetivos.

a) Programas de pagos de incentivos

Los tipos de planes de incentivos, usados ampliamente en la organización, incluyen; los aumentos de salarios por mérito, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo, comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por mérito, es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado, como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación, es un pago en efectivo por una actuación superior, durante un período especificado.

La tarifa por pieza, está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida, por cada unidad de producción que esté por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión, es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas, más que para el de producción. Los empleados, perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

[8] Robbins P. Stephen & De Cenzo David, 1999, Fundamentos de administración; Conceptos y Aplicaciones, novena edición

Un incentivo por la actuación de grupo, es el premio basado en una medición de la ejecución por parte del grupo, más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo, participan del premio en forma igual o en proporción, a sus tarifas de pago por hora.

b) Enriquecimiento del Puesto

Es un enfoque para el rediseño de puestos, para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca, es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado, para cumplir necesidades de crecimiento, tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen, permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección, y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo.

El enriquecimiento del puesto, incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor, para que comprenda más habilidades, proporcionar cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y en la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes y proporcionar canales de retroalimentación, para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

c) Administración por objetivos: Tipos de Incentivos:

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros", no obstante sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos. La competencia y la cooperación, pueden considerarse como incentivos. La competencia, requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el del lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos, hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Organizar personas en grupos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo, es como una fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo, aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria, suele emplearse el incentivo, como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

Realice ejercicio Nº 21

4.4.1 Motivación y Comportamiento[9]

Para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades, que hacen que las personas produzcan una determinada acción, en un momento determinado.

El comportamiento, es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción, pueden provenir tanto del consiente como del subconsciente de la persona. Cuando provienen del consciente, es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo, la conducta de una persona se rige en gran medida, por impulsos provenientes del inconsciente.

El motivo, actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo, cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona, tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor, en un determinado momento, es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

- La expectativa: es la probabilidad que percibe un individuo, de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

- La accesibilidad: refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio, para poder satisfacer una necesidad.

Una de las responsabilidades básicas de los administradores, es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que ésta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales, y además constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

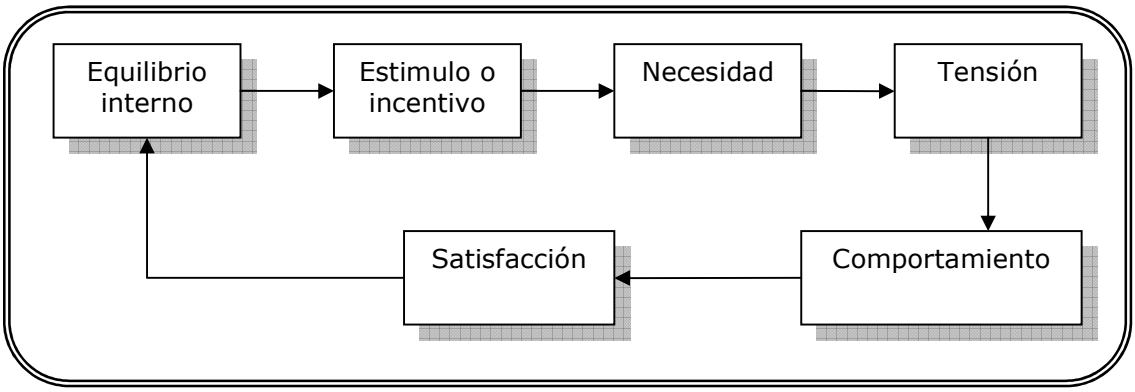
4.4.2 Ciclo Motivacional

El punto de partida del ciclo motivacional, está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad, rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión, y de liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior (Ver Figura Nº 4).

[9] Kenneth, Blanchard & Paul, Hersey, 1996: La administración y el comportamiento humano, McHillard, quinta edición.

En ciertas oportunidades, la necesidad no es satisfecha, pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta).

Figura Nº 4: Ciclo Motivacional



5. COMUNICACIÓN[10]

Es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente, transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa, cree y sabe lo transmite y condiciona las realizaciones administrativas. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación.

La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Puede llegarse al caso de que la comunicación es difícil entre dos personas, que no se respeten o agrade una a la otra.

La importancia de la comunicación efectiva para los gerentes, no se exagera, ya que todo lo que un gerente hace, incluye la comunicación. Un gerente no puede tomar una decisión sin tener información. Esa información debe comunicarse. Una vez que se toma una decisión, la comunicación debe darse de nuevo. De otra forma, nadie sabrá que se tomó una decisión. La mejor idea, la sugerencia más creativa o el plan mejor elaborado, no pueden tomar forma sin comunicación. Por tanto, los gerentes necesitan tener habilidades de comunicación efectiva. La comunicación es un medio, no un fin, por eso hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se

[10] Robbins P., Stephen & De Cenzo, David, 1999, Fundamentos de administración; Conceptos y Aplicaciones, novena edición

ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

No estamos sugiriendo, por supuesto, que las buenas habilidades de comunicación por sí mismas, hacen un gerente de éxito, pero podemos decir, que habilidades de comunicación inefectivas, pueden llevar a un flujo constante de problemas para los gerentes.

5.1 ¿Qué es la Comunicación?

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no comunica. La pregunta filosófica, "si un árbol cae en un bosque y nadie lo oye, ¿hace algún ruido?" debe, en un contexto de comunicaciones, contestarse de manera negativa.

No obstante, para que la comunicación tenga éxito, el significado debe difundirse y comprenderse. Una carta escrita en portugués, dirigida a una persona que no lee el idioma, no puede considerarse una comunicación, hasta que haya sido traducida a un lenguaje que la persona lea y comprenda.

La comunicación, es la transferencia y comprensión del significado. La comunicación perfecta, si tal cosa existiera, se daría cuando una idea o pensamiento transmitido, lo percibe el receptor tal como fue contemplado por el emisor.

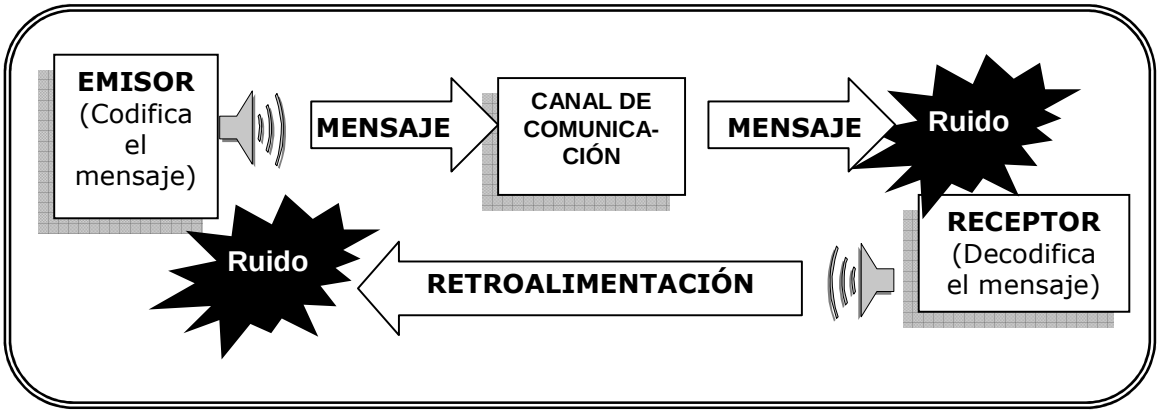
Otro punto que debemos tener en mente es, que la buena comunicación, con frecuencia es erróneamente definida por el comunicador como un acuerdo, en lugar de una comprensión clara. Si alguien está en desacuerdo con nosotros, asumiremos que la persona simplemente no comprendió nuestra posición. En otras palabras, muchos de nosotros definimos la buena comunicación, como que alguien acepte nuestros puntos de vista.

Sin embargo, se puede entender con claridad lo que una persona dice y no estar de acuerdo con sus palabras. De hecho, cuando los observadores concluyen que debe existir una falta de comunicación, porque un conflicto se ha prolongado demasiado, un análisis cuidadoso, frecuentemente revela que tiene lugar una gran cantidad de comunicación efectiva. Cada uno comprende perfectamente la posición del otro. El problema es que la comunicación efectiva, se está equiparando con un acuerdo.

Antes que la comunicación pueda darse, debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa entre una fuente (el emisor) y un receptor. El mensaje se convierte a una forma simbólica (llamada codificación) y pasa a través de algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (llamada decodificación). El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

La Figura Nº5, muestra el proceso de comunicación. Este modelo está integrado por siete elementos: (a) la fuente de la comunicación, (b) el mensaje, (c) la codificación, (d) el canal, (e) la decodificación, (f) el receptor y (g) la retroalimentación. Además, el proceso entero está sujeto a ruido (es decir, perturbaciones que interfieren con la transmisión del mensaje). Ejemplos comunes de ruido, comprenden impresión ilegible, estática telefónica, falta de atención del receptor, o los ruidos de fondo de la maquinaria en una planta de producción.

Figura Nº 5: El Proceso de Comunicación



Cualquier cosa que interfiera con la comprensión, ya sea interna (como una voz baja del orador o del emisor) o externa (como las voces fuertes de compañeros de trabajo que charlan en un lugar cercano), puede ser ruido. El ruido, puede crear distorsiones en cualquier momento del proceso de comunicación. Puesto que el efecto del ruido externo, en la efectividad de la comunicación, es evidente por sí mismo, veamos algunas de las fuentes internas, potenciales de distorsión, en el proceso de comunicación.

Una fuente, inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Existen cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: habilidad, actitudes, conocimiento y el sistema sociocultural.

Si los autores de un texto de estudio no tienen las habilidades requeridas, su mensaje no llegará a los estudiantes en la forma deseada. El éxito total de una persona, como comunicador, también comprende, hablar, leer, escuchar y razonar. Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre numerosos temas y estas ideas afectan nuestras comunicaciones. Además, estamos restringidos en nuestra actividad, comunicativa, por nuestro nivel de conocimiento sobre un tema en particular. No podemos comunicar lo que no sabemos; y si nuestro conocimiento es demasiado extenso, es posible que nuestro receptor no comprenda el mensaje.

Claramente, la cantidad de conocimiento que tenemos acerca de un tema, afecta el mensaje que enviamos. Finalmente, de la misma manera que nuestras actitudes influyen en

nuestro comportamiento, lo mismo ocurre con nuestra posición en el sistema sociocultural en el que vivimos. Nuestras creencias y valores (todo parte de nuestra cultura), actúan para influir en nosotros como fuentes de comunicación. Al codificar sus ideas en mensajes, cuando quiera comunicarse con sus empleados, tendrá que depender de sus habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural, a fin de reducir cualquier distorsión del proceso.

El mensaje en sí mismo, puede causar distorsión en el proceso de comunicación, sin importar el medio empleado para transmitirlo. Nuestro mensaje, es el producto físico real codificado por la fuente. "Cuando hablamos, el lenguaje es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de brazos, las expresiones del rostro, son el mensaje". Nuestro mensaje, se ve afectado por el código o grupo de símbolos que empleamos para transmitir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que la fuente hace al seleccionar y arreglar tanto códigos como contenido. Cada uno de estos segmentos, puede actuar para distorsionar el mensaje.

El canal, es el medio elegido por el emisor para enviar un mensaje. Los canales comunes, son el aire para la palabra hablada y el papel para la palabra escrita. Si usted decide transmitir a un amigo, en una conversación frente a frente, algo que le ocurrió durante el día, está utilizando palabras habladas y gestos para transmitir su mensaje. Pero tiene elecciones. Un mensaje específico (por ejemplo, una invitación a una fiesta), puede comunicarse oralmente o por escrito. En una organización, ciertos canales son más apropiados para ciertos mensajes. Obviamente, si el edificio se está quemando, un memorándum para comunicar el hecho, sería por demás inapropiado. Si algo es importante, como la evaluación de desempeño de un empleado, un gerente podría emplear diversos canales, por ejemplo, un análisis oral, seguido de una carta por escrito que resuma los puntos. Esto reduce la potencial distorsión.

El receptor, es el individuo a quien el mensaje va dirigido. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, los símbolos en él deben traducirse a una forma que pueda ser comprendida por el receptor, ésta es la decodificación del mensaje. Tal como el codificador estaba limitado por sus habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural, el receptor también estará limitado por estos mismos factores. De la misma manera que el emisor debe tener habilidades para escribir o hablar, el receptor debe ser capaz de leer o escuchar y ambos deben ser capaces de razonar. El nivel de conocimientos de una persona, influye en su capacidad de recibir información, tal como influye en su capacidad de enviarla. Más aún, las actitudes previas del receptor y sus antecedentes culturales, pueden distorsionar el mensaje transmitido.

El enlace final en el proceso de comunicación, es la retroalimentación. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje codificado, si el mensaje vuelve a pasar por el sistema, tenemos retroalimentación", es decir, la retroalimentación regresa el mensaje al emisor y le proporciona un medio para verificar si se logró una comprensión.

La comunicación, se puede clasificar en diferentes formas, como:

a) Comunicación formal e informal

- Formal: se transmite a través de las estructuras jerárquicas y los medios oficiales, sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquier tipo de esta comunicación, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósitos de la toma de decisiones, políticas sobre procedimientos, y las reglas fijadas por los manuales o compañías.
- Informal: es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal, puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80 ó 90% de exactitud en los rumores, con los que pueden conocer las controversias en las organizaciones.

b) Comunicación eficiente y efectiva

- Eficiente: intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. Este costo puede incluir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente, si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que otros canales alternativos.
- Efectiva: comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, además del pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

El gerente, debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva, al elegir usar los canales formales o informales para desempeñar la maximización de la empresa, y el desarrollo y madurez de los empleados. Es importante para un gerente, entender al detalle lo que está sucediendo en cuestión de segundos, al comunicarse con un individuo o grupo de empleados.

Realice ejercicio nº 22 al 25

5.2 Las Características de la Comunicación en la Empresa

Un sistema de comunicación en el interior de la empresa, debe elaborarse con cuidado y controlarse con regularidad. Las tres direcciones de la información, de las que vamos a hablar, no son más que una forma de expresarse o comunicarse.

a) Ascendente: es aquella información, que llega desde los trabajadores hacia estancias más altas de la organización. Siempre proviene de niveles más bajos y suelen ser reivindicaciones, peticiones, informes, círculos de calidad, etc.

b) Descendente: reviste ciertos aspectos directivos como órdenes, notas de departamento, opiniones y otras formas de informes evaluativos.

c) Lateral: constituida por los contactos entre departamentos y supone que los grupos, las funciones y las estructuras jerárquicas, se ven relacionados por interacciones de naturaleza diversa, tanto para la dirección general como para el departamento de recursos humanos. Es bueno mantener activas tres redes complementarias de comunicación, como:

- Una relación con los asalariados sin ninguna referencia jerárquica
- Una relación regular con los representantes de personal
- Una mediación de los mandos superiores e intermedios

Los métodos de comunicación, generalmente empleados por las personas en las organizaciones, son: la interacción verbal u oral, las comunicaciones escritas, la comunicación no verbal y los medios electrónicos.

- Interacción Verbal u Oral: las personas se comunican entre sí con mayor frecuencia al hablar, o sea, por la comunicación oral. Formas comunes de la comunicación oral, comprenden a los discursos, discusiones de grupo formales frente a frente, discusiones informales y los rumores. La ventaja principal de la comunicación oral, es que un mensaje verbal puede transmitirse y recibirse una respuesta en un mínimo de tiempo. Si el receptor está inseguro del mensaje, una retroalimentación rápida permite al emisor detectar la inseguridad y corregirla. Sin embargo, su principal desventaja es el potencial de distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. Mientras más personas se vean involucradas, mayor será el potencial de distorsión. En una organización, en la cual las decisiones y otras comunicaciones se transmiten verbalmente por la jerarquía, existe una gran probabilidad de que los mensajes se distorsionen.

- La Comunicación Escrita: comprende memorándums, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de aviso o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos. Cuando las comunicaciones son complejas o extensas, puede ser importante tener un registro permanente, tangible y verificable. Y, ya que poner algo por escrito, obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, las comunicaciones escritas estarán probablemente bien pensadas, serán lógicas y claras.

Si bien la escritura puede ser más precisa, también requiere mucho más tiempo. De hecho, tal vez pueda usted decir algo en diez o quince minutos, pero le tomaría una hora escribirlo. Otra desventaja, es que las comunicaciones escritas, no tienen un mecanismo de retroalimentación automática. No hay evidencia de retroalimentación, de que el mensaje se ha recibido y comprendido.

- La Comunicación No Verbal: algunos de los métodos de comunicación significativos, no son ni orales ni escritos, éstos son las comunicaciones no verbales. Una sirena fuerte o la luz roja de un semáforo, le dice a usted algo sin palabras. Cuando un instructor universitario, imparte clases en una sala de conferencias grande, no necesita palabras que le digan que sus alumnos están aburridos, cuando sus miradas se vuelven vidriosas o los estudiantes empiezan a leer el periódico escolar. De manera similar, cuando los papeles empiezan a moverse y las libretas se cierran, el mensaje es claro: el tiempo de clase está por terminar. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que lleva, transmite mensajes a los demás. No obstante, las áreas de comunicación no verbal más conocidas, son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

  El término lenguaje corporal, se refiere a los gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo. Un rostro con el ceño fruncido, por ejemplo, dice algo diferente a una sonrisa. Los movimientos de manos, expresiones faciales y otros gestos, pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría e ira.

  El término entonación verbal, se refiere al énfasis que alguien da a las palabras o a las frases. Para mostrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje, considere al estudiante que hace una pregunta a su instructor. Si el instructor responde “¿qué quieres decir con eso?" la reacción del estudiante cambiará, dependiendo del tono de la respuesta del instructor. Un tono suave y tranquilo, crea un significado diferente de uno que tenga tonos ásperos y haga énfasis en la última palabra. La mayoría de nosotros, contemplaría la primera entonación como que proviene de alguien que sinceramente busca una aclaración, en tanto que la segunda, sugiere que la persona es agresiva o está a la defensiva.

  El hecho de que cada comunicación verbal, también tiene un mensaje no verbal, no puede menospreciarse. ¿Por qué? Porque el componente no verbal, tal vez lleve el mayor significado. Un investigador encontró que el 55% de un mensaje oral, se deriva de la expresión facial y la posición física, 38% del tono verbal y sólo el 7% de las palabras pronunciadas. La mayoría de nosotros, sabemos que los animales responden a cómo decimos algo, más que a lo que decimos. Aparentemente las personas no son muy diferentes.

- Medios electrónicos: actualmente, dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones. Además de los medios más comunes (el teléfono y el sistema de altavoces), tenemos la televisión de circuito

cerrado, computadoras activadas por la voz, reproducción xerográfica, programas multimedia, máquinas de fax y un cúmulo de dispositivos electrónicos, que podemos emplear junto con la palabra o el papel para crear una comunicación más efectiva. Tal vez el de más rápido crecimiento, es el correo electrónico (e-mail), que ofrece a los individuos la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos, por medio de computadoras que están enlazadas con los programas adecuados. Los mensajes se colocan en la terminal del receptor, para ser leídos a su conveniencia. El correo electrónico es rápido y económico, y puede utilizarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo. Sus otras ventajas y desventajas generalmente van en paralelo al de las comunicaciones escritas.

Tabla Nº 1: Ventajas y Desventajas de las Diversas Formas de Comunicación

Método de comunicación	Ventajas	Desventajas
Oral	– Transmisión rápida – Retroalimentación rápida	– Mayor potencial de distorsión
Escrita	– Registro permanente – Registro tangible – Registro verificable	– Toma más tiempo – Falta de retroalimentación
No verbal	– Transmite significado	– Puede ser mal interpretado
Medios electrónicos	– Rápido – Relativamente barato – Registro permanente – Registro tangible – Registro verificable	– Problemas de seguridad – Toma más tiempo – Falta de retroalimentación

Realice ejercicio nº 26

CLASE 06

6. LIDERAZGO[11]

Liderazgo, es el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo, por lograr las metas asignadas. El Liderazgo es un "proceso de influencia en las personas, ejercido a través de un proceso de comunicación, en

[11] Coulter, Mary & Robbins, Stephen, 2000, Administración, novena edición.

una situación dada y en busca de metas específicas"[12]. Por lo tanto diremos, entonces, que el liderazgo:

a) Es un proceso, porque es una serie de sucesos interrelacionados y producidos paulatinamente.

b) Influye, ya que es la capacidad de modificar la conducta de otros individuos.

c) Es un proceso de comunicación, porque debe haber una permanente interacción social.

d) Se lleva a cabo en una situación dada, en circunstancias internas y dentro de un contexto.

El comportamiento de un líder es motivante y exitoso, en la medida que mantenga viva en sus seguidores, la relación (tensión) entre logroIsatisfacción y el respectivo esfuerzo, y en la medida que apoye, asesore y recompense la relación logroIesfuerzo de cada persona a su cargo.

Existen diferencias entre poder, autoridad y liderazgo, ya que:

- El Poder, es la cualidad de dominar voluntades.
- La Autoridad, es el poder delegado.
- Liderazgo, es el poder potencial que tiene una persona, el cual puede ser delegado o natural. Tiene la capacidad de poder y lo utiliza para influenciar.

Para que el liderazgo sea efectivo, debe haber fines o metas en común con el grupo. En la organización, podemos encontrar 4 tipos de metas:

a) Fines que establezca la organización, con valores, normas, etc.

b) Metas del grupo, que no necesariamente coinciden con las de la organización. Pueden ser obtener aumentos, trabajar menos, etc.

c) Metas individuales, a conseguir a través del grupo y/o la organización (ejemplo: prestigio, posición, etc.).

d) Metas del líder, que son aquellas que va a querer lograr respecto al grupo influenciándolo y en sí mismo.

Robert House,[13] identifica cuatro componentes del liderazgo:

[12] Gil Villegas, Francisco, 1996, Liderazgo, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.
[13] Robert House, citado par Robbins y Coulter, op. cit. , pp. 585

- Director: programa el trabajo y guía el cómo cumplir las tareas.

- Apoyador: se interesa por las necesidades de sus seguidores, en forma amistosa.

- Participativo: consulta y considera los planteamientos de sus seguidores, antes de tomar decisiones.

- Orientado a logros: establece metas desafiantes, ¿Qué atribuyen los seguidores a sus lideres? Los ven como poseedores de atributos tales como inteligencia, personalidad abierta, habilidades comunicacionales, emprendedores, comprensivos y dedicados.

6.1 Tipos de Líderes

Según White, el jefe o líder formal, puede ser:

a) Autocrático: este líder posee el poder, el derecho y el deber de ejercerlo, no hecha pie atrás ante una decisión tomada.

b) Paternalista: este líder es como un padre para todos los miembros de la organización, suele ser protector, da apoyo y ayuda, cuida de aquellos empleados que no están en el poder, a cambio recibe lealtad.

c) Participativo: es aquel que permite la participación de todos los miembros de la organización en las gestiones realizadas, para la toma de mejores decisiones, ya sean de nivel bajo, medio y alto. Se basa en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

d) Constitucional o Legalista: es aquel que se rige por las normas y procedimientos establecidos dentro de la organización.

Y el líder informal puede ser:

- Autoritario: toma decisiones sin consultar al grupo.
- Paternalista: cuida de aquellos que no tienen poder.
- Democrático: toma decisiones en consenso. Es muy difícil de detectar.
- Permisivo: es aquel que por sus posesiones es venerado (ejemplo: él que tiene el auto).

Hay también autores, que clasifican a los líderes en transaccionales y

transformacionales.

Como su nombre lo insinúa, transaccional, es el que guía y motiva a sus seguidores a lograr las metas, apoyándolos y explicándoles sus roles y tareas, en cambio el líder transformacional, basado en la atención prestada a las inquietudes y necesidades de sus subalternos, les cambia la percepción de los problemas, los ayuda a verlos desde una perspectiva diferente y son capaces de "emocionar", despertar e inspirar a sus seguidores para que se esfuercen en lograr las metas del equipo de trabajo.

Con cualquier definición de las anteriores que nos quedemos, estaremos de acuerdo en que un líder aporta visión, análisis e interpretación de futuro y de entorno, a sus seguidores. Establece una relación de comunicación y apoyo, y se convierte en un ejemplo a seguir, en donde la credibilidad y la consistencia son básicas.

Realice ejercicios nº 27 al 29

6.2 ¿Los Líderes Nacen o se Hacen?[14]

Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, y todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general, se puede interpretar y analizar el liderazgo, desde dos perspectivas, como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo, como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

Durante mucho tiempo, se han pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores que prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Actualmente, ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales, ya que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, pero sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

[14] Knickerbocker, 1995 " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra.

Los estudios sobre el liderazgo, señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva, no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada como una relación dinámica.

Según esta perspectiva, el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo, es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos, y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder, no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo, como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos o función dentro del grupo.

El líder, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad, por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status, al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo consigue cosas para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad, entre los miembros de su grupo.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional, no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos, en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes innatos, a partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva como función de la organización, se fundamenta la posición de que

se pueden crear líderes, con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación especifica.

El poder de un líder, emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control del medio, constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo, ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar), hasta el fin último de inducir a estos otros individuos para que les provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades".

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir los objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que éste les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, no los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

6.3 Características de un Líder

En la dirección de las organizaciones, se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites, compartiendo el poder con los técnicos (individuos super especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos por líder, a quien tiene las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros, los patrones culturales y significados que ahí existen.

- La primera significación del líder, no resalta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, como el más brillante, o mejor

organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, el más santo o más bondadoso, etc.

- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones, según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma. Por último, otra exigencia que se le presenta al líder, es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Se habla de líderes carismáticos, cuando los seguidores le atribuyen no sólo atributos, sino determinados comportamientos, como el tener una meta idealizada que quieren alcanzar, un fuerte compromiso personal con esa meta, poco convencionales, firmes y confiados en si mismos, y son considerados como agentes de cambio, más que como administradores del status quo.

Los líderes llamados carismáticos, disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individual.

7. CULTURA ORGANIZACIONAL[15]

La cultura organizacional de una empresa, es la forma característica de pensar y hacer las cosas como colectivo humano, más allá de lo establecido formalmente por la autoridad. Es equivalente al concepto de personalidad de los individuos.

Otra equivalencia, es con la cultura de una nación, ¿qué distingue (y por qué) a un ciudadano chileno de uno argentino? Encontraremos muchos rasgos distintos, cada uno de los cuales tendrá una explicación en un pasado cercano o remoto, por ejemplo, las migraciones, en fecha y origen, su historia política, su geografía, etc., a pesar de compartir muchas raíces comunes, como idioma, colonización hispana, religión, población mayoritariamente de origen europeo, etc.

¿Qué influye en la formación de la cultura organizacional de una empresa? Es indudable que el primer sello, lo imprime el fundador de la empresa. Influyen además, con distinto grado, los directivos que le suceden, las personas que trabajan o han trabajado, los consultores externos que han participado en reorganizaciones, la normativa legal, la

[15] Robbins P. Stephen & De Cenzo, David; 1999, Fundamentos de administración; Conceptos y Aplicaciones, novena edición

influencia del entorno de la industria a la que pertenece la empresa, los acontecimientos económicos, políticos y sociales del país, los resultados de la empresa, en resumen, todo acontecimiento, cambio o persona que registra en algún momento una experiencia dentro de la empresa y que queda en su memoria colectiva (informal).

La cultura organizacional de una empresa, se desarrolla, consolida y evoluciona en forma imperceptible para las personas que la integran, se van formando en el día a día, costumbres, formas de reaccionar, de celebrar, de compartir. En lenguaje diario, diríamos que el conjunto de personas de cada empresa forma su sello, en forma inconsciente, involuntaria e informal, que a la vista de personas ajenas, se distingue.

Las conductas de los miembros se encuentran socialmente adaptadas, cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo.

La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además, una demostración de que el tiempo ha pasado. A los efectos del análisis organizacional, la cultura es una marca de referencia compartida; son valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, lo que significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto.

Las pautas culturales, se refieren al comportamiento del sistema en el conjunto social y a su vez, contienen las culturas locales o sectoriales. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje.

7.1 Categorías de Sistemas Culturales

Las normas administrativas y prescritas devienen pautas culturales, en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo. Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales, de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras en análisis:

a) Fuertes o débiles: según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuerte sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes

internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos, a los integrantes de otras organizaciones, contextualmente relacionadas.

b) Concentradas o fragmentadas: considerando la cantidad de unidades que componen a la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerza.

c) Tendientes al cierre: hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, será facilitada o entorpecida.

d) Autónomas o reflejas: según si sus pautas culturales son producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así, hay corporaciones que intentan, consciente o inconsciente, emular a otros que son exitosos en su mercado.

Las estrategias de modernización, suelen asociarse a la estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse, haciendo abstracción de las características sociales de su medio de origen.

En cualquiera de estas categorías, el concepto de sistema cultural es comprensivo e incluye tanto los aspectos “blandos” (conocimientos, valores) como los elementos tangibles de las operaciones en la organización. El concepto incluye entonces, estilos e imágenes y también los productos o performance de la organización.

Hablamos de los aspectos simbólicos de la cultura, en el sentido de que una máquina de escribir es tecnología y cultura dura, pero admitiendo además, que la actitud de “escribirlo todo” también es una pauta cultural.

La cultura organizacional, se integra entonces con los siguientes elementos:

- Los caracteres del entorno, que comparte la organización como institución abierta
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta, aprendidos en la vida organizacional
- La valoración social de los puestos de trabajo y las funciones, su estratificación.
- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como, negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización.
- Los actos simbólicos, tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- Las redes de comunicación, que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.

- El sistema de valores, mitos y creencias compartidos, en los grupos de trabajo.

Los elementos de la realidad organizacional, adquieren el carácter de cultura, cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, hace en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa.

También a través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

En el concepto de cultura organizacional, se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad.

La cultura de una organización, refleja el modo de cómo el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad. Nos referimos a instituciones tales como la educación, salario, salud, familia, religión, tiempo libre, etc. En la cultura, se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones.

7.2 Transmisión de la Cultura

La integración de los nuevos miembros, cuenta generalmente con la exhibición de películas, mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo al nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la misma. Además de este, medio existen otros, como el entrenamiento, sistemas de evaluación, plano de carrera, del comportamiento ejemplar, esperado e incentivado, también del comportamiento indeseado, a través de historias de la empresa y aún a través de la imprenta interna.

Es importante resaltar, que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización, por considerarlo una forma de control indirecto y como forma de disminuir el control directo (supervisión, punición, etc.).

La socialización, aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en el rebajamiento de un funcionario, así durante cada modificación de tarea, el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa, pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente:"...alguna socialización, siempre ocurrirá cuando una persona se mueve en el interior de una organización y pasa a asumir un nuevo papel".

Cualquier estado de transición, produce un cierto grado de ansiedad (variable de persona a persona y del cargo en sí) y el aprendizaje de las nuevas funciones actúa como reductor de esta ansiedad; colegas, superiores y subordinados, actúan como apoyo o

barrera, orientando o confundiendo al novato; y, la estabilidad y la productividad de una empresa, son influenciadas por el proceso de socialización.

Las estrategias de socialización pueden ser:

- Formales o informales
- Individuales o colectivas
- Secuenciales o no secuenciales
- Fijas o variables
- En serie o aisladas
- Por concurso,
- Por despojo o investidura

En el proceso de socialización formal, la persona es llevado a su futuro cercano y debe "aprender" sus atributos de manera anticipada. En el proceso informal, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia. El proceso formal tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante que no exista una distancia muy grande entre ambos, pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.

La socialización en grupo, es adoptada en mayor escala por empresas grandes, porque su costo es muy inferior, cuando es comparado a la socialización individual. En este caso, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado/socializador:

La socialización es secuencial, cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas, para ocupar un determinado puesto. El proceso es no secuencial, cuando las etapas son aleatorias y variables.

Las estrategias fijas, tienen un tiempo exacto de duración, en cuanto que las variables, presentan un tiempo de duración desconocido, como ejemplo de esta última, podemos citar las promociones internas.

La socialización en serie, es la que garantiza mayor estabilidad a la organización, en tanto que la socialización aislada, permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada más libre.

Las estrategias de socialización por competición o concurso, ocurren normalmente en el período anterior y próximo de una promoción. Este proceso, está presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicamente altos.

En los procesos de despojo, existe un período de prueba, en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para

que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de investidura, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

La elección por una u otra estrategia, debe llevar en consideración el objetivo a ser abarcado.

Realice ejercicio nº 30