

Delia Gallardo

TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN



Enseñanza Media - Secundaria

Muestra distribuida por la editorial



Índice

CAPÍTULO 1- LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.....	11
Empresa: Clasificación.....	13
Las cooperativas.....	14
La estructura organizacional.....	14
¿Cómo se relacionan entre sí y con el medio externo las distintas partes de la organización?.....	16
División operativa y división administrativa.....	18
¿Qué figura estructural puede adoptar una organización?.....	19
El empresario y las innovaciones.....	21
Una cuestión de perspectiva.....	22
El personal y el éxito organizacional.....	23
La innovación.....	25
Procesos de Gestión y de control de las actividades empresariales.....	25
Proceso.....	26
Procesos de gestión.....	27
Método PDCA de Shewhart.....	28
 CAPÍTULO 2 - PRIMERA PARTE - GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	 31
El grupo humano en la organización.....	31
Importancia de los recursos humanos.....	31
Los administradores en época de crisis.....	31
Proceso de administración de los recursos humanos.....	31
Actividad.....	32
El reclutamiento.....	34
Fuentes principales de reclutamiento.....	34
La selección.....	37
La orientación.....	39
La capacitación.....	40
Desarrollo de la carrera del empleado.....	42
Evaluación del desempeño.....	43
Métodos.....	45
Compensaciones.....	45
Factores que influyen en la conformación de las remuneraciones y prestaciones.....	46
Actividades.....	46
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS - SEGUNDA PARTE.....	48
Inicio de la actividad laboral.....	48
Contrato laboral tipo.....	50

El personal en relación de dependencia.....	51
¿A quiénes puede contratar la empresa?.....	51
Conceptos remunerativos.....	51
Conceptos no remunerativos.....	53
¿Qué otros conceptos hay que tener en cuenta para calcular sueldos y jornales?.....	54
Jornada legal de trabajo.....	54
Jornada nocturna.....	55
Tareas insalubres.....	55
Horas suplementarias.....	55
¿Cuándo y cómo les pagamos?.....	56
Práctica.....	56
Remuneración neta.....	58
Aportes de los empleados o retenciones.....	58
¿Qué son las contribuciones o aportes patronales?.....	59
Asignaciones familiares.....	60
Asignación familiar por hijo/hijo con discapacidad.....	62
Asignación familiar prenatal.....	62
Asignación familiar por ayuda escolar anual.....	62
Asignación familiar por maternidad.....	63
Asignación familiar por nacimiento / adopción.....	64
Asignación familiar por matrimonio.....	64
Libro de sueldos.....	64
Práctica.....	65
Análisis de cuentas, de acuerdo con el Plan de cuentas de la empresa.....	68
Actividad.....	69
Otros derechos del trabajador que nacen a partir del Contrato de Trabajo.....	71
Sueldo Anual Complementario (SAC).....	71
Práctica.....	73
Actividades.....	74
Otras licencias.....	74
Licencia por enfermedad.....	75
Interrupción del contrato de trabajo.....	75
Preaviso.....	75
Indemnización por despido sin justa causa.....	75
Práctica.....	77
Actividades.....	78
 CAPÍTULO 3 - GESTIÓN DE MOVIMIENTO DE FONDOS.....	 79
Fundamentación.....	79
Gestión financiera de la empresa.....	79
Actividad financiera.....	79
El contexto de la planificación financiera.....	80

Gestión financiera.....	80
Ética y responsabilidad social en la gestión financiera.....	81
Fuentes de financiación.....	82
Recursos propios.....	82
Clases de reservas.....	82
Recursos ajenos.....	83
La financiación externa a medio y largo plazo.....	84
La empresa y sus inversiones económicas.....	85
El cálculo para realizar operaciones financieras.....	86
El interés simple.....	87
El interés compuesto.....	88
Capitalización.....	88
Actualización.....	90
Tasas de intereses equivalentes.....	91
Tasas proporcionales de interés (Tasa Nominal Anual de Interés).....	92
Tasa nominal anual y tasa efectiva anual.....	93
Descuento comercial y racional.....	94
Tasa de interés adelantada o de descuento.....	94
Descuento comercial.....	94
Valor actual o efectivo.....	94
Descuento racional.....	95
Actividades.....	95
Sistemas de amortización de deudas.....	97
Amortización.....	97
Métodos de amortización.....	98
Sistema de amortización francés.....	100
Sistema de amortización alemán.....	102
Actividades.....	103
Planeación y control estratégico-financiero.....	104
Proceso del control.....	104
Fase de retroalimentación del control.....	105
El control y el presupuesto financiero ¿Qué es un presupuesto?.....	106
Tipos de presupuestos.....	107
Clasificación.....	107
Actividad.....	109
Proyecto de inversión ¿Qué significa invertir?.....	114
Elementos de un proyecto de inversión.....	116
Criterios de evaluación y de selección de proyectos de inversión en las empresas.....	117
Valor actual neto (VAN).....	117
Método del plazo de recuperación de la inversión o pay back.....	117
Tasa interna de retorno (TIR).....	120
Actividades.....	121

Control - otras herramientas necesarias.....	122
1) Índices, razones o ratios.....	122
2) Punto de equilibrio.....	123
Gráfica del punto de equilibrio.....	124
La financiación.....	124
El banco como principal institución financiera de crédito.....	125
Banco comercial.....	125
Cuenta corriente.....	125
Conciliación bancaria.....	126
Descuentos de documentos.....	130
Otras transacciones comerciales bancarias.....	134
Descuento de cheques diferidos.....	134
Factoring.....	134
Leasing.....	135
 CAPÍTULO 4 - GESTIÓN DE COMPRAS, PROVEEDORES Y DE STOCK.....	 139
Importancia de la función operativa de compras. Concepto. Funciones.....	139
Proceso normal para efectuar una compra.....	139
Concepto de costo de un bien.....	140
Selección de los proveedores.....	142
La tecnología como herramienta de gestión.....	142
Anotaciones de compras en el Libro Diario.....	143
Gestión de Inventarios.....	145
Clasificación de los Bienes de Cambio en Inventario.....	145
Generalidades sobre el Análisis de Inventarios.....	145
Lote óptimo o económico.....	146
Métodos de valuación para los bienes de cambio.....	146
a) Sistema P.E.P.S.....	147
b) Sistema U.E.P.S.....	147
c) Sistema P.P.P.....	147
Costo de origen.....	149
Tareas a realizar al cierre del ejercicio económico. Tratamiento contable.....	150
Medición contable en particular.....	150
 CAPÍTULO 5 - GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN Y CLIENTES.....	 151
Fundamentación.....	151
Los mercados, su evolución.....	151
La función de la venta.....	152
Marketing.....	152
Marketing y crisis.....	154
Estrategias de mercado.....	155

La estrategia correcta.....	156
Cadena de valor.....	156
Cadena de valor de Porter.....	157
Marketing y el capital humano.....	157
Planeamiento estratégico.....	157
Diferentes enfoques de estrategias de mercadeo.....	158
Ventaja competitiva o liderazgo en costos.....	158
Diferenciación.....	159
Alta segmentación.....	159
Segmentación de mercado.....	159
Matriz de crecimiento participación.....	161
Características generales de la matriz BCG.....	162
Matriz DAFO - FODA de estabilidad del ambiente.....	162
Matriz de atractivo de la industria - Fortaleza del negocio - Mc. Kinsey.....	163
Investigación de mercados.....	164
¿Cómo realizar la investigación?.....	164
Estudios exploratorios.....	164
Estudios descriptivos del mercado.....	165
Concept test.....	166
Actividades.....	168
Factores determinantes de la demanda.....	171
Marketing Mix.....	171
Producto.....	172
Ciclo de vida de un producto.....	172
La marca.....	174
Precio.....	175
Estrategias de precio para productos nuevos.....	176
Precios para productos innovadores.....	177
Otras estrategias de fijación de precios.....	177
Plaza.....	178
Promoción.....	179
La ética en la publicidad.....	181
Franquicias (franchising).....	181
Merchandising.....	182
Disposición del punto de venta.....	183
Telemarketing.....	184
Packaging (Empaque).....	185
Actividades.....	186
Bibliografía.....	190

LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Para poder comprender los conceptos básicos de las principales *tecnologías de gestión* de una organización, comenzaremos por interpretar el significado de ambos términos.

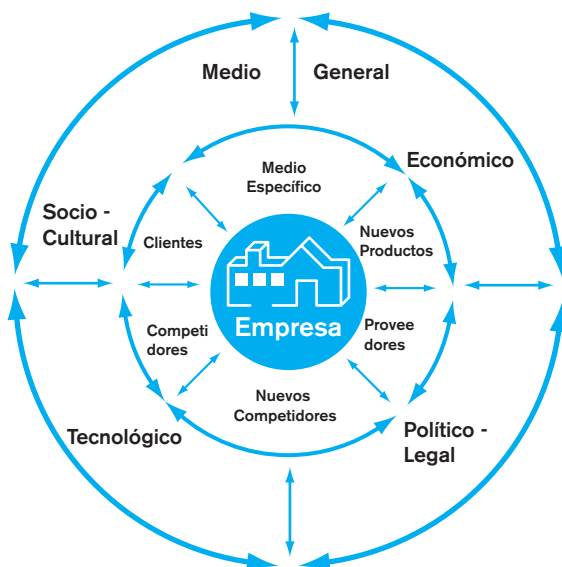
La tecnología es el conjunto ordenado de conocimientos y los correspondientes procesos que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios, teniendo en cuenta la técnica, la ciencia y los aspectos económicos, sociales y culturales involucrados.

Al aplicar la técnica para realizar una actividad se utilizan un **procedimiento** y las **herramientas** necesarias para llevarla a cabo. En cambio, en la tecnología se utilizan **procesos**, que combinan las técnicas, conocimientos científicos y aspectos económicos dentro de un marco sociocultural determinado. La tecnología es uno de los elementos que conforman el ambiente externo de cualquier organización. Pero este elemento debe concebirse como un *proceso creativo*, que tienda a transformar la cultura organizacional, ya que ésta puede producir consecuencias sociales, benéficas o perjudiciales. Por ejemplo, la automatización en los procesos productivos implica menor cantidad de mano de obra en las fábricas (o sea, una mayor oferta de trabajo en esas áreas en el mercado).

En las organizaciones la **gestión** es el proceso de puesta en práctica o de ejecución de la **planificación**.

Las organizaciones buscan, a través de las Tecnologías de gestión, estudiar, analizar las herramientas y los procesos adecuados para disponer, organizar, administrar sus recursos, para planificar las acciones y, mediante ello, lograr los objetivos buscados.

La empresa como organización



Tecnología: el término proviene de las palabras griegas *tecné*, que significa "arte" u "oficio", y *logos*, "conocimiento" o "ciencia", área de estudio; por lo tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.

Vocabulario

Gestión: Disposición y organización de los recursos para obtener los resultados esperados de acuerdo con el o los objetivos de la empresa.



Las organizaciones son agrupaciones de personas cuyas tareas se orientan al logro de ciertos objetivos, influenciadas por el medio ambiente en donde llevan a cabo su actividad dichos grupos. Este concepto incluye a la empresa, que es una **unidad social** cuyo principal objetivo es el de obtener lucro. Para obtener el beneficio económico se convierte en una unidad productiva dedicada y organizada en función de la explotación de cierta actividad económica. Este fin la diferencia de otro tipo de organizaciones como pueden ser las fundaciones, las sociedades de fomento, las escuelas públicas, etc., cuyo principal objetivo es el de lograr beneficios sociales a través de la realización de algún servicio.

Pero las empresas deberían asumir que, como a cualquier organización, la sociedad les exige desarrollar y cumplir una misión con responsabilidad social y dentro de un marco ético. Es decir, aunque el fin de una empresa sea el de obtener ganancias, es necesario que consideren que su accionar influye en el medio ambiente donde está inserta.

Diversos autores –especialistas en Administración– han definido a la empresa como:

Amitai Etzioni:

“Unidades sociales constituidas deliberadamente y *reconstruidas* con el objeto de lograr una meta determinada.” Cuando el autor dice *reconstruidas* se refiere a que, debido que su misión cambia con el tiempo, también ellas se transforman.

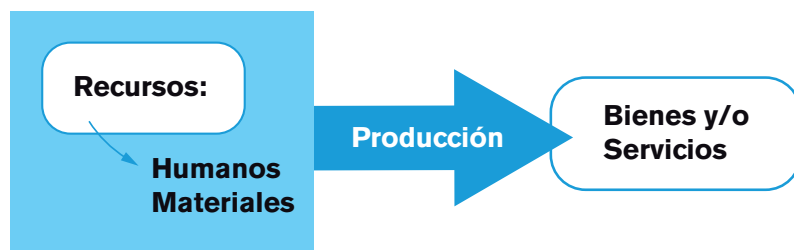
Peter Drucker

“Actividad económica organizada dirigida a la producción de bienes y servicios para el mercado.”

Oscar Johansen

“Actividad que combina el trabajo, esfuerzo o energía humana con ciertos recursos con el fin de producir algún bien o servicio.”

La Empresa se caracteriza por su organización, que implica la coordinación de los elementos materiales y personales necesarios para la producción, los sujeta a una dirección común, y los ordena en el espacio y el tiempo. Esta dirección debe dar los pasos necesarios para realizar la correcta división de tareas y un correcto reparto del poder entre los responsables de cada sector.



Para conseguir el objetivo propuesto, es necesaria la existencia de un espíritu directivo y coordinador sustancial con la idea de *Empresa*. Este término deriva del verbo *emprender*, que significa comenzar una cosa que implica trabajo y presenta dificultades.

Para lograr este cometido deberá realizar diversas actividades, operaciones o trámites. Es decir, realizará las **gestiones** necesarias y de la forma más eficiente posible: aplicará la **tecnología**. Las tecnologías de Gestión son utilizadas por todas las organizaciones, pero con mayor profundidad en las empresas.



Empresa: Clasificación

1. Según su estructura y procesos demográficos (o sea, según el origen de sus recursos humanos), pueden ser:

- Nacionales
- Multinacionales

2. Según la estructura física o de recursos, pueden ser subclasificadas de la siguiente manera:

- Por la magnitud de los recursos:
 - Microemprendimientos
 - Pequeñas (Pyme)
 - Medianas
 - Grandes
- Por la flexibilidad de sus recursos:
 - Maquinales (existen pautas y procedimientos definidos para lograr el objetivo)
 - Orgánicas (adaptan sus procedimientos para lograr el objetivo)
- Según el origen de sus recursos:
 - Públicas
 - Privadas
 - Mixtas
- Por la localización de sus recursos:
 - Matriz
 - Subsidiarias

Autores: Rudy, Pati.

Fuente: Suplemento Sátira/12 del diario Página/12, 21/09/2002



Autor: Bernasconi

Fuente: De la locación al negocio propio, Pymes n°23, 06/02/06

- Por el arreglo técnico de sus recursos, o sea, según el grado de dependencia que poseen respecto de autoridades administrativas pertenecientes al lugar de su residencia:

- Locales
- Regionales
- Nacionales

- 3. En función de la ocupación o actividad de la organización:

- Industriales
- Comerciales
- De servicios

- 4. Según las leyes que las regulan:

- Comerciales (reguladas por la Ley de Sociedades 19.550), que pueden ser subclasificadas en:
 - Sociedad Anónima
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad en Comandita por acciones
 - Sociedad de Capital e Industria
 - Sociedad en Comandita Simple
 - Sociedad Colectiva

- Cooperativas (legisladas por la ley de Cooperativas 20.337)

Las cooperativas

La cooperativa es una empresa que tiene por objeto satisfacer necesidades económicas, sociales y/o culturales de sus asociados. Están basadas en los valores de autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Tienen como objetivo principal la prestación de servicios a los asociados, y pueden hacerlos extensivos a no asociados. Se pueden conformar diferentes tipos de Cooperativas, según las necesidades que satisfacen, estas pueden ser:

De trabajo, de consumo y provisión de servicios públicos, prestan de servicios tales como: pavimentación, red cloacal, gas natural, electricidad, teléfono, etc., de vivienda, de crédito, de seguros, de educación.

Están regidas por los siguientes principios cooperativos

establecidos por la A.C.I. (Alianza Cooperativa Internacional A.C.I., Manchester 1995) en 1995, son:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre instituciones similares.
- Interés por la comunidad.

La estructura organizacional

Se define como el conjunto de todas las formas de la organización, las maneras en que se divide el trabajo en subtarear distintas pero llevadas a cabo de una manera coordinada.

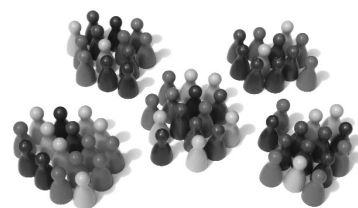
Recordemos las seis partes fundamentales de la organización.

Tomemos como ejemplo una fábrica:

Aparece reflejado en la base del gráfico el **núcleo de operaciones**, dentro del cual los operarios realizan su trabajo con el producto: las tareas de *input*, proceso, *output* y otras actividades de apoyo relacionadas, con el fin de lograr una determinada producción. Dentro del núcleo apa-



rece el **componente administrativo**, en el cual encontramos a los directivos, divididos a su vez en dos grupos: los que ocupan el estrato superior de la jerarquía (el ápice estratégico, que establece la visión y la misión de la empresa), con su *staff* personal, que sirve de apoyo para la toma de decisiones. Los que se sitúan por debajo de éstos, y que vinculan dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la **línea media**. Estos son los gerentes o administradores, que deben implementar estrategias técnicas inherentes a los procesos de gestión. A su izquierda se sitúa la **tecnoestructura**, donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas (son especialistas en determinadas áreas, como por ejemplo aquellos que, dentro de una empresa, se dedican a la investigación del mercado) a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Un quinto grupo, el **staff de apoyo**, que figura a la derecha de la línea media, y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta. Si tomamos un banco como ejemplo, este grupo sería el que se encarga de tercerizar el traslado de caudales. Y por último, rodeando a todos los elementos, la **cultura** como elemento indicativo de su fuerza de integración, que se manifiesta a través de sus valores, creencias, normas, formas de actuar, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento; que son conocidos y compartidos por los miembros de la organización y que la transforman y la diferencian así, de otras. Cada organización, de acuerdo con la división de poderes y de trabajo, puede conformar una figura bien definida, por ejemplo, si es una organización chica, centralizada, no existirá ninguna división. Aunque en una empresa pequeña siempre hay algún tipo de división de tareas, todos responden a la misma autoridad, por lo tanto, su figura es íntegra.



¿Cómo se relacionan, entre sí y con el medio externo, las distintas partes de la organización?

El diseño organizacional o **estructuración** es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Este diseño es distinto para cada una de ellas –ya que no todas son iguales– y proporciona el marco en el cual se producen interrelaciones entre funciones administrativas más minuciosas. Puede tener forma escrita o no, pero siempre expresa funciones, actividades, tareas, autoridad-responsabilidad y procesos de acción mutua que habrán de tener lugar entre sus miembros. Además, define especialidades de trabajo y líneas de comunicación.

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación entre ellas (Henry Mintzberg).”¹

A la hora de realizar el diseño debe tenerse en cuenta que toda actividad humana organizada plantea dos dificultades básicas: por un lado, la asignación de las actividades que debe realizar cada uno de los participantes y, por el otro, la forma en que se logra la coordinación de dichas actividades.

La división del trabajo se determina por el sistema técnico. Herbert A. Simon, (Premio Nobel de Economía en 1978) analizó la división del trabajo y las estructuras organizacionales correspondientes. Sostuvo que las organizaciones se estructuran sobre la base de dos divisiones del trabajo.

- División horizontal: es la que se refiere a la división del trabajo en tareas. Por ejemplo: Administración, Ventas, Compras, Finanzas, etc.
- División vertical: es la que se refiere a la división del poder o de las gestiones estratégicas decisivas.

La coordinación, un trabajo sumamente delicado, implica transformaciones, normas en la comunicación, en el comportamiento de los recursos humanos y en los sistemas de control de la organización. Ésta se realiza mediante diversos mecanismos, denominados **mecanismos de coordinación**, y su diagrama está estrechamente ligado con los objetivos que cada sector de la empresa debe cumplir.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias que puedan producirse en los restantes.

Los mecanismos que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan sus trabajos son:

- ✓ Adaptación mutua,
- ✓ Supervisión directa,
- ✓ Normalización de los procesos de trabajo,
- ✓ Normalización de los resultados,
- ✓ Normalización de las habilidades del trabajador.



Quino, *Gente en su sitio*

¹ Mintzberg, Henry; *La estructuración de las organizaciones*, Buenos Aires, Ariel.

Éstos son considerados los ingredientes fundamentales de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a la organización.

Adaptación mutua: consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, (las personas se ponen de acuerdo entre ellas). Por ejemplo: dos profesores acuerdan cómo realizar un trabajo disciplinario con un curso.

Supervisión directa: la coordinación depende de la responsabilidad que una persona asume respecto del trabajo de los demás. Por ejemplo, el Jefe de producción le ordena al operario manejar una máquina o controla su trabajo.

El trabajo puede coordinarse también sin adaptación mutua ni supervisión directa: puede *normalizarse*: “La coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerse éste y, en consecuencia, se reduce la necesidad de una comunicación continuada” (March y Simon, 1958).

Esto implica que quede pautado, “normado”, reglado o establecido formalmente cómo debe resultar el producto o servicio a brindar, a partir de ello se establecerá el cómo deben llevarse a cabo los procesos productivos, además de qué condiciones o requisitos deben reunir las personas que lo realizan.

Las tres formas básicas de la normalización en las organizaciones son:

Normalización de los procesos de trabajo: los procesos se normalizan cuando quedan especificados, es decir, programada la secuencia de las tareas a realizar.

Por ejemplo, en una empresa automotriz se pauta que la carrocería de un auto se pinta después de haber sido ensamblado en lugar de pintar cada una de sus partes por separado y luego ensamblarse.

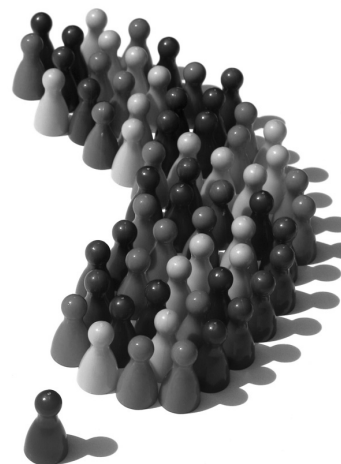
Normalización de las habilidades: las habilidades (y los conocimientos) se normalizan cuando ha quedado especificado qué tipo de preparación es requerida para la realización de determinado trabajo. Por ejemplo, en una Clínica de Animales la atención médica debe ser realizada por un profesional (Veterinario) y, en una escuela, para dar clases de determinada materia se requiere un título específico.

Normalización de los resultados: se normalizan al quedar claramente especificados, como puede ocurrir respecto de las dimensiones del producto o del rendimiento de producción. Por ejemplo, en diversas empresas alimenticias, el producto debe pesar una cantidad determinada de gramos, o una máquina debe procesar determinadas unidades por hora.

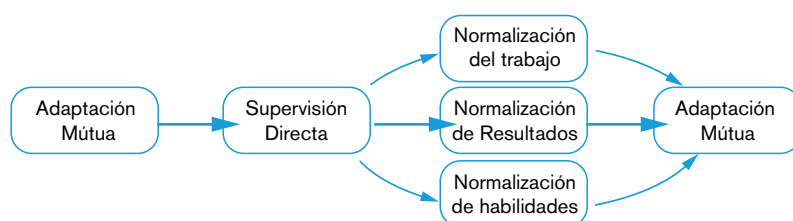
La norma, que surge como resultado de la actividad de normalización, es un documento que establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o un servicio para que sirva al uso para el cual está destinado.



Crist, diario *Clarín*
5 de diciembre 2006



Estos cinco mecanismos de coordinación parecen seguir cierto orden. A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación primordiales van cambiando de la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización, preferentemente de los procesos de trabajo. En caso necesario, se pasa luego a la normalización de los resultados y de las habilidades sucesivamente, y revierten por último a la adaptación mutua.



División operativa y división administrativa

En teoría, la organización más sencilla debería poder recurrir a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción de servicios o productos. Los operarios (o sea, quienes realizan el trabajo básico) son, generalmente, autosuficientes.

A medida que la organización crece y adopta divisiones de trabajo más complejas, aumenta la necesidad de una supervisión directa. Se necesita otro dirigente (un jefe de sección, por ejemplo) para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto. Así, mientras que la división del trabajo hasta este punto se había producido entre los mismos operarios, la introducción de un jefe representa la primera división *administrativa* del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo y quienes lo supervisan. A medida que la organización va adquiriendo complejidad se añaden más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también a los propios directivos. De esta manera se construye una **Jerarquía** administrativa de autoridad.

A medida que evoluciona este proceso y que aumenta la complejidad de las tareas, la organización empieza a inclinarse en mayor medida por la normalización como medio de coordinación del trabajo.

La responsabilidad de gran parte de esta normalización recae sobre un tercer grupo compuesto por *analistas*, algunos de los cuales son:

- los *analistas de estudios del trabajo*, se ocupan de la normalización de los procesos,
- los *ingenieros del control de calidad*,
- los *contables del sistema de información contable*,
- los *planificadores y los programadores de producción*, que se concentran en la normalización de los resultados,



El correcto manejo de las empresas depende de la exacta coordinación y división de las tareas.

Fuente: Enciclopedia Argentina, editorial Abril

→ los *técnicos de personal*, se encargan de normalizar las habilidades.

A medida que el tiempo transcurre la organización adquiere experiencia en el trabajo a realizar y en la manera de hacer las cosas; mecanismos según los cuales las personas se coordinan entre sí y la experiencia se incorpora en los valores, creencias, significados, símbolos. De este modo, el conocimiento de las personas, adquiere *formas y métodos aprendidos de enfrentar la experiencia*. Así surge la *cultura organizacional* como elemento integrador y de control de las tareas, que hace que las personas nuevamente se coordinen entre ellas, pero no ya poniéndose de acuerdo entre sí, sino por la existencia de un acuerdo subyacente reflejado en el *know how*, que significa “así es como se hacen las cosas en esta organización”.

¿Qué figura estructural puede adoptar una organización?

Los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño, del entorno, de su tamaño, de la distribución del poder, de la edad de organización, hacen que ésta adopte un tipo de configuración estructural:

Configuración estructural	Principal mecanismo de coordinación	Parte fundamental de la organización	Tipo de descentralización o centralización
Estructura Simple	Supervisión Directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Burocracia maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización vertical y horizontal
Forma Divisional	Normalización de los <i>outputs</i>	Línea Media	Descentralización vertical limitada
Innovadora o Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

La **estructura simple** es la adoptada por un microemprendedor o por una empresa familiar. En ellas hay pocas personas que toman las decisiones, que controlan las tareas o dirigen.

La **burocracia maquina** es la típica de las empresas medianas o grandes, que se caracterizan por realizar actividades altamente rutinarias, logradas a través de la especialización, con reglas y reglamentos muy formalizados. Las tareas se agru-

Actividad



Identifiquen dentro de una institución los cinco mecanismos para coordinar las actividades (Puede tratarse de un club, la escuela u otra). Describan brevemente cómo funcionan y, si algunos mecanismos no existen, propongan algunas ideas que permitan entender por qué.

pan en departamentos para cada uno de los cuales se designan responsables. Aunque se cuenta siempre con asesoramiento externo, los tramos de control son estrechos y la toma de decisiones sigue la cadena de mando. Las decisiones estratégicas son tomadas por los directivos pero éstos necesitan del asesoramiento técnico para llevar a cabo los objetivos. Por ejemplo: empresas productoras como las textiles, que necesitan casi en forma permanente del asesoramiento de un ingeniero en diseño industrial o en indumentaria.

Una consultora que brinda servicios jurídicos contables adoptará la forma de la **burocracia profesional**, porque la mayoría de sus integrantes deben ser profesionales que toman sus propias decisiones.

La **forma divisional** suele ser la adoptada por aquellas empresas cuya producción es muy diversa. Por ejemplo, una empresa que opera con dos grandes unidades de negocios: **Cuidado personal y del hogar**, y **Alimentos**, puede dividirla en “unidades de negocios”, en este caso dos; y prácticamente serán administradas como si se tratara de dos empresas distintas, y ya que poseen una autonomía relativamente limitada, cada una de ellas tendrá una autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

La **forma innovadora** o **adhocracia** (*ad hoc*: para un fin determinado) es la que adquieren aquellas organizaciones o uniones transitorias de empresas que desarrollan las tareas por equipos o grupos de trabajo. Por ejemplo, si se construyera una central hidroeléctrica se necesitarán distintas empresas para que realicen diversos trabajos, pero a su vez deberán coordinar las tareas para lograr el objetivo común.

Si sólo se consideran en su configuración la estructura y el poder podemos observar las siguientes figuras:

La organización *entrepreneur*

Simple, pequeña y joven, flexible e informal por lo general, constituye una sola unidad en la que conviven el “jefe” y todos los demás.

La organización mecánica

Una máquina programada, bien “aceitada”, jerárquica.

Las empresas que adoptan este modelo muestran en un organigrama la distribución del poder (descentralizado) y cuentan con la tecnoestructura y el *staff* de apoyo para realizar sus actividades. Los roles de cada uno aparecen muy bien definidos para evitar la superposición de autoridad o de tareas.

La adhocracia

La adhocracia gira en torno del conocimiento especializado, por lo cual la distinción entre línea y *staff* se debilita, al igual que la separación del “gerente general”. Los que dirigen, y los terceros que trabajan para ellos o los asesoran, dan las fuerzas para poner en marcha a la organización. La tecnoestructura y el *staff* de apoyo son tan necesarios que quedan como integrados a la empresa.

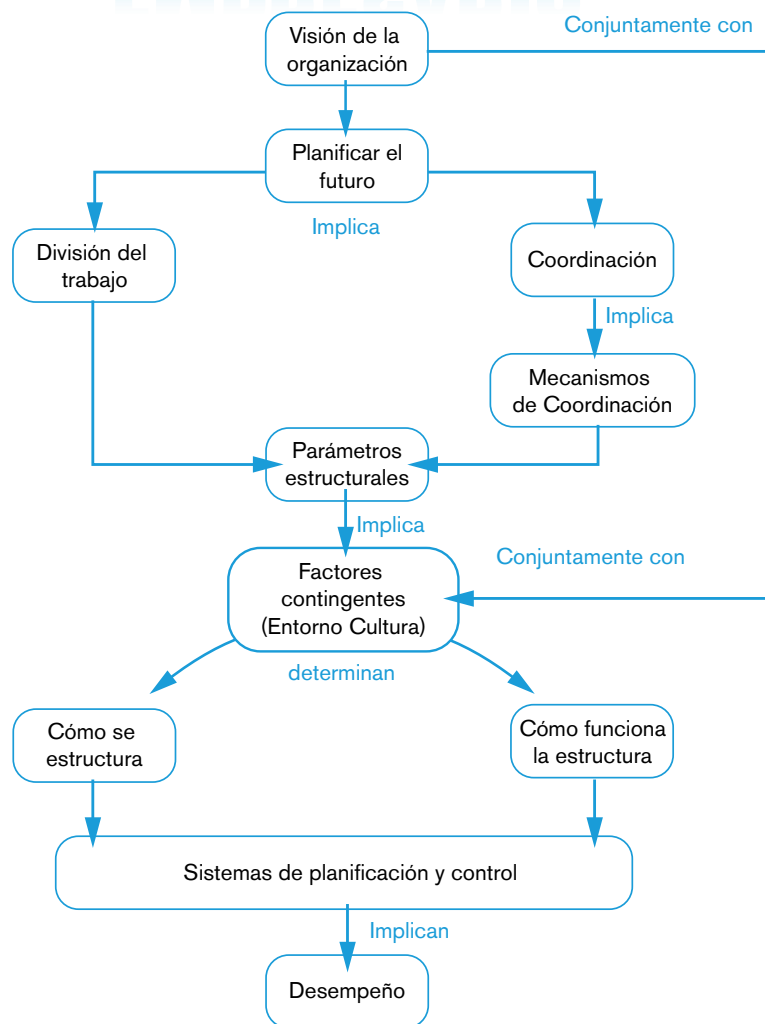
La organización misionera

De cultura fuerte, el lema es “trabajar juntos” sin estructuras rígidas y con la mayor libertad, cerca de la completa descentralización. Es el esquema de algunas empresas japonesas.

La organización política

A diferencia de otros modelos, los factores de poder, las alianzas internas y los conflictos tienden a disgregarla para darle nueva entidad. Por ejemplo, en una empresa que tiene su estructura dividida por unidades de negocios, en ocasiones, cada gerente pugna por que su producto resulte más beneficioso que el otro; y entre ellos compiten por el liderazgo de la organización. Puede darse dentro de una organización temporaria, como también en las transformaciones complejas o permanentes (fusión de dos o más empresas, absorción por parte de una).

EMPRESARIO



“La misión y la responsabilidad del administrador se encuentran en su capacidad para definir los problemas que enfrenta la organización social y definir el marco de la solución. Son esas definiciones las que permiten llegar a su solución concreta, solución que él debe orientar a través de sus definiciones y decisiones” (Johansen - 1996).

El empresario y las innovaciones

Las estrategias que implementará el administrador dependerán de su particular **teoría de la realidad**, a través de la cual construirá “modelos” que expliquen qué es lo que ocurre dentro de la organización y en el medio en el cual ésta desarrolla sus actividades.

A través de su teoría de la realidad el administrador determinará la forma de extraer de ella la información necesaria que le haga posible formular predicciones, para luego decidir sobre ellas.

Esta teoría tiene características propias, determinadas por diversos factores:

- sus costumbres,
- su proceso de formación, que incluye tanto los conocimientos teóricos como la experiencia personal acumulada,
- su propia personalidad,
- su visión general del mundo,
- su capacidad de arriesgarse,

Esto provoca que dos personas puedan tener la misma información, pero que su visión del mundo sea distinta. En consecuencia, los modelos que cada uno construya muy probablemente serán diferentes. Esto se hace evidente en las decisiones, también diferentes, que tomarán frente a un problema similar.

Una cuestión de perspectiva

Los empresarios consideran que las condiciones competitivas y las oportunidades de negocios condicionan el estilo de gerenciamiento de los recursos humanos y, en consecuencia, los resultados económicos. Pero no necesariamente el orden es ese: una estrategia centrada en la gente puede ser una fuente de éxito siempre y cuando los ejecutivos resistan la tentación de ver a la gente exclusivamente como un costo, a la tecnología como la salvación y al servicio al cliente como una carga. Este tipo de estrategia le permitirá a la empresa competir sobre la base del conocimiento, las relaciones y el servicio. Por la misma razón, la falta de atención y de compromiso respecto de los recursos humanos contribuye a la declinación organizacional.

En ambos casos hay consecuencias: en el caso positivo se generará, probablemente, un círculo virtuoso que aumenta tanto el compromiso como el rendimiento, promueve altos niveles de motivación y lealtad; y buenos resultados.

En el negativo se producirá una espiral descendente potenciada por las respuestas insatisfactorias a los problemas, que minará la motivación y que contribuye no sólo a los malos resultados sino también a la pérdida de gente valiosa para la empresa, lo que acentuará el ciclo negativo. Esto se denomina *Feedback*, que es la respuesta de los empleados de acuerdo con cómo son tratados o vistos por el sector de gerenciamiento.



Lean y analicen el siguiente informe:

Apple Computer fue fundada en 1976 por Stephen Wozniak y Stephen Jobs.

Apple apuntaba a llevar el poder de la computación al usuario individual. Estaba construida sobre una cultura única. El equipo que diseñó el sistema operativo Macintosh trabajaba en un edificio separado. Con el mismo compromiso que se asume respecto de un culto, la gente trabajaba con la idea de que ayudaría a cambiar el mundo. Apple era más que una empresa, era una causa. Su estrategia innovadora le exigía contar con una fuerza de trabajo talentosa y creativa. De allí que, cuando tomó medidas que implicaron perder a esa gente, su habilidad para implementar su estrategia y reconquistar el liderazgo quedó irreparablemente dañada. Obviamente, la forma en que manejó a su gente no fue la única causa de la debacle. Aunque su ventaja competitiva estaba basada en un sistema operativo único, la empresa, en forma consistente, se negó a licenciarlo a otros fabricantes, limitando enormemente su participación en el mercado de las computadoras personales. Después de los primeros despidos, en 1985, fue pionera en la aplicación del “nuevo contrato”. La compañía sostuvo que su responsabilidad frente a los empleados no era darles seguridad o una carrera profesional sino simplemente asignarles una serie de desafíos que les permitieran aprender y desarrollarse y, de tal modo, hacerse fácilmente empleables. En medio de un *boom* en el mercado, alentó a la gente a desarrollar talentos en Apple y luego usarlos en otro lugar. En 1991, despidieron el 10% del personal. En 1993, Michael Spindler reemplazó a John Sculley, que siempre había sido considerado un líder visionario, y despidió a 2.500 personas, otro 14%. En 1997, dejaron fuera de la compañía una tercera parte de la planta que quedaba. Más perjudicial que los despidos en sí mismos fue la forma en que se los organizó, por “olas”, tentando así a los mejores a irse antes del telegrama, y generando incertidumbre en los que quedaban. A su vez, por temor a ser despedidos al terminar el proyecto, muchos empezaron a retrasar los procesos, con los consiguientes resultados negativos. Estas patologías no son exclusivas de Apple: en todos los casos producen idénticos resultados.

Con respecto a este tipo de hechos expresa Jeffrey Pfeffer:

“Los ejecutivos suelen excusarse exigiendo evidencias del efecto de privilegiar a la gente. Afortunadamente la investigación demuestra la fuerte relación existente entre ambos; aunque es importante reconocer desde el principio que manejar efectivamente a la gente no es la única base del

éxito competitivo. Se pueden obtener ganancias si se implementan prácticas de alto rendimiento en la administración de los recursos humanos. Esos resultados se obtienen porque esas prácticas garantizan un rendimiento organizacional mejorado:

1. La gente trabaja más debido a que se siente más involucrada y con un compromiso mayor derivado de tener control y derecho a la opinión sobre su propio trabajo.
2. La gente trabaja mejor porque estas prácticas alientan el desarrollo de habilidades y competencias, y se canalizan los esfuerzos de la gente en mejorar los resultados aplicando su experiencia y energía.
3. Los costos del control y los costos indirectos se reducen si se le otorga mayor participación en la toma de decisiones al personal operativo."

El personal y el éxito organizacional

Los distintos estudios, y las teorías vertidas por Jeffrey Pfeffer (que realizó investigaciones en empresas estadounidenses) sobre el tema, permiten identificar un conjunto de siete dimensiones que parecen compartir las empresas exitosas.

1. Seguridad en el empleo

La mayor parte de las investigaciones sobre los efectos de los sistemas de alto rendimiento incluyen la seguridad en el empleo como una dimensión importante en el marco del logro de éxitos por parte de la empresa. Estos análisis afirman que los empleados temen, al aumentar la productividad, ser los responsables de su propio despido. Es decir, creen que al aumentar la productividad se generará un "sobrestock" y que con menos empleados se alcanzará la regularidad. Saber que tienen el puesto asegurado los liberaría de ese temor. La falta de un compromiso más directo en la retención de los empleados provoca que las empresas se vean tentadas a despedir demasiado rápido y fácilmente ante el primer indicio de problemas económicos. Una política que, además, se traduce en costos si la empresa hizo un buen trabajo de selección y de capacitación y que puede dejar excelentes trabajadores en manos de la competencia.

2. Contratación selectiva

Las organizaciones que valoran sus recursos humanos porque los considera pilares del logro de sus resultados, se ocuparán de arbitrar los medios para, en primer término, reclutar a la gente indicada. Para eso es necesaria una buena base de datos. En segundo lugar, la empresa debe determinar las habilidades y los atributos críticos que debe reunir esa base. Obviamente estas cualidades y capacidades deben guardar estrecha relación con los requerimientos del puesto y con el enfoque con que la empresa aborda el mercado.

3. Equipos autogestionados y descentralización

Los equipos presentan diversas ventajas. En primer lugar, re-



Autores: Rudy, Bianfa.

En suplemento Sátira/12 del diario

Página/12, 18 de diciembre de 2004



Autores: Rudy, Pati.
En suplemento Sátira/12 del diario
Página/12,
18 de diciembre de 2004



emplazan el control jerárquico por el control de los pares, más efectivo. Por otro lado, promueven el intercambio de ideas y por lo tanto, multiplican las posibilidades de encontrar soluciones más creativas. El tercer efecto, y tal vez el más importante, es la eliminación de capas gerenciales en la pirámide, con la consiguiente reducción de costos.

4. Altas compensaciones contingentes o variables

Aunque los mercados laborales distan de ser perfectamente eficientes, especialmente en países como el nuestro, existe una relación entre lo que una empresa paga y la calidad de los empleados que convoca. A menudo se afirma que las altas compensaciones son el resultado del éxito de la organización y no su causa; y que son posibles sólo en determinadas industrias con poca competencia o con personal altamente especializado. La compensación contingente o variable (generalmente otorgada en dinero, aunque en nuestro país, en el nivel operativo se otorgan en tickets de alimentos), puede arbitrase por distintos medios: participación en la rentabilidad o las utilidades, acciones u otras modalidades de incentivos individuales y colectivos (Wal-Mart o Microsoft son algunas de las empresas que prefieren las acciones).

5. Capacitación

En general, casi todas las empresas que aspiran al alto rendimiento utilizan como estrategia la capacitación, sobre todo como un recurso que afirma el compromiso de brindar bienestar a su personal y no como elemento para su control. Su importancia radica en la dependencia de la organización de las habilidades y de la iniciativa de los empleados de la primera línea para identificar y resolver problemas, para iniciar cambios y asumir su responsabilidad por la calidad. No obstante, todavía con demasiada frecuencia, las empresas consideran a la capacitación un objeto de lujo que puede ser recortado en tiempos difíciles.

Pero puede ser la fuente de ventajas competitivas y, por lo tanto, debe ser calificada como inversión y no como gasto.

6. Reducción de las diferencias

Ni los individuos ni los equipos se sienten estimulados para contribuir con sus ideas o energía física a la organización, si detectan en ésta señales de que no son valorados. Por ese motivo, en caso de que la empresa optara por las recompensas para los empleados si todo marcha bien dicha distribución debería ser de igual compensación ante igual desempeño.

7. Compartir la información

Compartir información sobre los resultados financieros, los planes estratégicos y las medidas operativas con la gente es un signo de confianza.

La implementación aislada de cualquiera de estas prácticas puede tener un impacto relativo y, en algunos casos, ser contraproducente. Por ejemplo, aumentar el compromiso de la

organización hacia la capacitación no reportará demasiados beneficios, si no se le permite a la gente aplicar sus nuevos conocimientos. Si, además los salarios son bajos y no hay un programa de incentivos, la gente mejor entrenada terminará por buscar la manera de conseguir posibilidades mejores.

La innovación

La permanente innovación es esencial para la empresa. Aquellas que han llegado a ser líderes mundiales en sus negocios, se lo deben a haber sido pioneras ya sea en cuanto a tecnología o a prácticas negociadoras. Estas empresas muestran el equilibrio entre una estrategia dirigida a la innovación tecnológica y aquella dirigida al mercado.

La innovación debe ser vista como un proceso de mejora continua. Existen numerosos motores para la innovación:

- ✓ mejorar los procesos de gestión para llegar al cliente y bajar sus costos;
- ✓ proteger el medio ambiente;
- ✓ reducir los costos laborales;
- ✓ lanzar un producto cuya necesidad no ha sido percibida por el cliente.

Los esfuerzos de la empresa deben dirigirse tanto a la innovación tecnológica como al mercado. Y muchas veces deben priorizar a alguno de los dos factores. Esto ocurre, por ejemplo, cuando decide lanzarse un producto totalmente nuevo de cuya necesidad el cliente no se ha percatado. En estos casos no debe orientarse al cliente en el corto plazo: debe trabajarse para educarlo y romper con algunos hábitos y costumbres que frenan la adopción del nuevo producto.

El cliente, por otra parte, es una constante fuente de ideas innovadoras. La comunicación directa entre éste y la empresa es un factor fundamental para que este recurso pueda ser aprovechado en todo su potencial. Pero, sin duda, todos estos recursos son valiosos en tanto y en cuanto la empresa cuente con la estructura adecuada.

Procesos de gestión y de control de las actividades empresariales

Dos que se animan a pelear con los grandes

Extraído de revista Pymes N° 17, agosto 2005, suplemento Tec (texto abreviado).

Adrián Lamandia y Sebastián Davidsohn tienen varios puntos en común: les apasiona la tecnología, son licenciados en marketing y poseen un fino olfato para hacer negocios en un mercado muy competitivo: la informática. Los dos pusieron en marcha dos iniciativas novedosas para el mercado local. El primero se lanzó a fabricar memorias para computadoras personales. Por su parte, Davidsohn, se perfiló para vender clones de notebooks.

(...)

"Empecé a investigar qué se podía hacer con hardware. Y descubrí que había una demanda insatisfecha en el mercado de las computadoras portátiles. Esta es una ventana, me dije, una oportunidad". "Creo que nos va a ir bien, porque el mercado lo necesita y nadie lo cubre". Ya trabajan diez personas que cubren puestos en tareas de logística, soporte técnico, ventas, administración y marketing".

(...)

Adrián Lamandia convenció a sus actuales socios de que producir hardware en el país es un gran negocio. La oportunidad se presentó cuando se enteró de que había una fábrica de memorias para PC en proceso de disolución. "La empresa estaba en problemas. Venían de atravesar la crisis económica y los socios estaban peleados entre sí".

En este contexto, Lamandia percibió que fabricar esos chips después de la devaluación podía ser un gran negocio. “No hay muchas empresas en el mundo que fabriquen hardware, menos en la Argentina. Es un mercado muy selectivo y muy chico.”

(...)

Meterse en el negocio de las memorias implica competir con grandes corporaciones como Kingston o Corsair. Pero Lamandia sostiene que los precios de los productos que comercializa Novatech Solutions, su empresa, están “un 30% más baratos que otras memorias”. Hoy vende 20 mil módulos cada mes.

Proceso

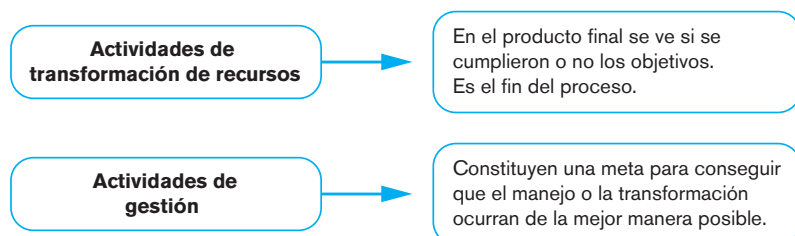
Un **proceso** es un conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para generar un bien o servicio, el cual tiene un cliente interno o externo a la empresa en que opera. El elemento fundamental de cualquier proceso es el producto o servicio que se genera a través de su ejecución; por ejemplo: un producto manufacturado entregado a un cliente externo, un servicio financiero provisto por un banco, un servicio de vuelo provisto por una línea aérea, las especificaciones y prototipo de un nuevo producto realizados a pedido de gerencia, una campaña de marketing generada a petición de la gerencia comercial, etc.

Las actividades que participan en el proceso de generación de un producto o servicio pueden ser de dos clases: la que contiene las actividades claramente asociadas a la transformación de ciertos insumos en el **producto o servicio final** y la que incluye las actividades que dirigen o regulan la **transformación**. Esta distinción es muy clara en empresas productivas. Por ejemplo, en la manufactura de muebles, se toma como materia prima a la madera en bruto y, por medio de varias operaciones de transformación y ensamblaje, se generan mesas, sillas, etc. Tales actividades son dirigidas por otras –que podemos llamar de **gestión**–, que determinan cuándo comprar las materias primas, qué producir con ellas, cuándo despachar productos terminados, etc.

La diferenciación está dada entre **actividades ejecutantes** que manejan recursos económicos (materiales, dinero, personal, bienes de capital), para producir un bien o servicio y aquellas que incluyen la **toma de decisiones** que dirigen o regulan, y que insumen y generan información.

En actividades de servicios es más difícil visualizar la diferenciación anterior. Por ejemplo, el proceso de manejo financiero de una empresa –un servicio–, que opera para asegurar la disponibilidad de recursos monetarios en ella, transforma recursos disponibles como cuentas por cobrar, líneas de crédito y otras fuentes de financiamiento en pagos a los proveedores, empleados, y otros factores. Para concretar ese proceso existen actividades de gestión, como por ejemplo, decidir políticas y acciones de cobranza, selección de opciones de financiamiento y cómo, cuándo, a quién y cuánto pagar. Si tomamos otro ejemplo, como puede ser el proceso de crédito hipotecario en un banco, la transformación consiste en tomar documentos –escrituras, títulos, tasaciones, estado de situación del cliente, etc.–, que pueden considerarse como recursos de información– y generar pagarés, letras y escrituras que formalizan el crédito. En este caso también existen actividades de gestión que deciden si otorgar el crédito o no, montos asociados y condiciones. Por último, un servicio de atención en un hospital “transforma” un paciente enfermo en, idealmente, un paciente sano, insumiendo diversos recursos, como medicinas, pabellones, etc. Aquí, las actividades de toma de decisiones pasan por establecer los tratamientos adecuados de acuerdo con un diagnóstico, asignar recursos disponibles para los tratamientos y monitorizar al paciente.

La distinción entre actividades de manejo o transformación de recursos y las actividades de gestión o toma de decisiones es la siguiente:



Procesos de gestión

Las organizaciones deben prestar atención a la **administración del conocimiento**, que es el conjunto de procesos mediante los cuales una empresa u organización recoge, analiza, enseña y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad.

La **Gestión por Procesos** es la forma de trabajar adoptada por toda la organización tomando como base lo predeterminado. Se trata de una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una **Entrada** para conseguir un resultado, y una **Salida** que satisfaga los requerimientos de la organización.

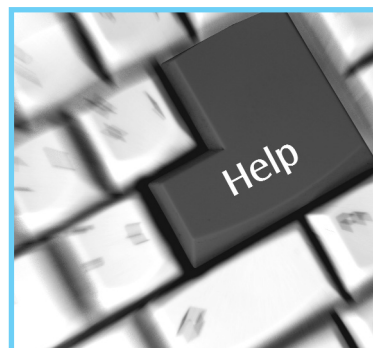
Un Proceso cumple con las siguientes características:

- Se pueden describir las **entradas** y las **salidas**;
- Cruza uno o varios límites organizativos funcionales;
- Es capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización (es decir, implica a diversos sectores);
- Se habla de *metas* y *fin*es en lugar de *acciones* y *medios*;
- Es fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización;
- El nombre de un proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en él. Por ejemplo, el proceso de gestión financiera nos sugiere actividades referentes a la obtención o aplicación del dinero.

Previo a implantar un nuevo proceso es necesario tomar diversas medidas:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en su puesta en práctica.
- Otorgar la formación y el adiestramiento necesarios.
- Elegir el momento adecuado.
- De tratarse de un rediseño, desarrollar una implantación progresiva, y procurar iniciarla con las personas más receptivas y con las de mayor prestigio entre sus compañeros.

El responsable impulsa la aplicación del **Plan de Implantación**, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos.



Vocabulario

Actividad:

es la suma de tareas, normalmente agrupadas en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Input (entradas):

información, personas, etc., dan la fuerza de arranque al sistema.

Output (salida):

son el producto, el servicio, el resultado del proceso, generalmente, la salida de un sistema es la entrada a otro, o al mismo sistema y entonces estamos en presencia de una retroalimentación.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

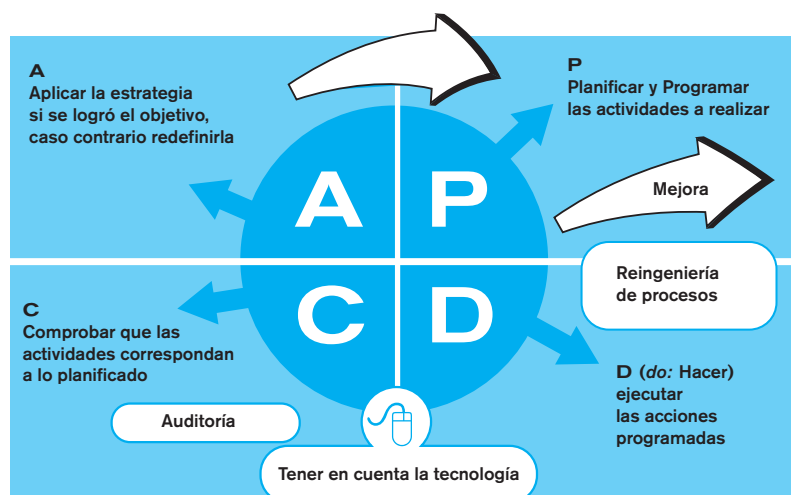
Proceso clave:

aquel que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Proceso: Conjunto de recursos y de actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida (bienes o servicios).

Método PDCA de Shewhart

El método PDCA (Plan, Do, Check, Act: planificar, hacer, verificar y actuar) o ciclo de Shewhart fue descrito por Walter A. Shewhart para lograr un proceso de gestión de calidad. Esta metodología consta de cuatro fases, cuya finalidad es conseguir que una organización aplique la mejora de forma continua, para posibilitar el incremento de la calidad y la productividad.



Todos los procesos claves tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos **P, D, C, A**.

Tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica su evolución. Deben ser planificados en la fase P, asegurar su cumplimiento en la fase D, servir para realizar el seguimiento en la fase C y tienen que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos. Deben ser auditados para verificar su grado de cumplimiento y de eficacia. En este sentido, es necesario documentarlos mediante procedimientos. Es recomendable planificar y realizar periódicamente una reingeniería de los procesos de gestión claves y relevantes para alcanzar mejoras en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Extraído de diario Clarín del 31/12/2005

Carol Abousleiman

Durante 2005 el área de Recursos Humanos estuvo activa como nunca desde la crisis de 2001, y esto se manifestó en la proliferación de distintos planes de capacitación.

En esto coincidieron Lydia de Chavarría, directora de Recursos Humanos de la compañía de seguros El Comercio; Inés Belinky, jefa de Marketing Interno de la prepaga SPM -que engloba a TIM, Galeno y AMSA-; y Ro-

berto Nitoli, gerente de RR.HH. de Akzo Nobel, multinacional holandesa especializada en pinturas y recubrimientos. Todos creen que la tendencia se consolidará.

(...) Estos ejecutivos resaltan el valor estratégico de llevar a cabo planes de capacitación articulados con los objetivos y la visión de la empresa, así como la importancia del compromiso de las máximas autoridades.

Lydia de Chavarria explica que, aún en los momentos más difíciles de la crisis, siempre llevaron a cabo programas de capacitación porque “es la única manera de diferenciarse en un mercado de servicios totalmente dependiente del capital humano. Cuando recibe capacitación, la gente siente que puede llegar a hacer una carrera dentro de la compañía”.

Durante 2005, el foco principal en El Comercio -empresa de 200 empleados- fue la atención a los clientes, en este caso, los productores de seguros. Para mejorar este aspecto realizaron jornadas de análisis de casos reales, con dinámicas lúdicas. En 2006 encararán programas de coaching.

“Es muy importante que la gente se lleve herramientas que pueda aplicar en sus tareas cotidianas. La etapa de seguimiento es crucial para que lo transmitido no quede solo en ese día de capacitación”, insiste Logarzo. Por su parte Vendrell relata que en el trabajo con El Comercio, se hizo hincapié en “la comunicación, el acompañamiento a los clientes, la contención y la comprensión”.

Escala global

Roberto Nitoli cuenta que para Akzo Nobel fue un año de cambios a escala global. “Luego de escándalos como el de Enron, las corporaciones pusieron el foco en su vínculo con la comunidad. En función de eso, se desarrollaron herramientas y proyectos, entre ellos uno para dotar a toda la compañía del mismo proceso de evaluación de desempeño.

La idea es generar una dinámica de desarrollo de la gente, para que puedan planificar las carreras e identificarse con los objetivos del grupo, sus valores organizacionales y sus principios comerciales”, explica Nitoli. Así fijaron una serie de competencias que cada empleado debe tener en función de su puesto, y un sistema de evaluación de objetivos.

La capacitación para la filial local -cinco unidades autónomas que emplean a 120 personas- fue pensada en ese contexto. El plan con el que trabajaron junto con Edgardo Visñuk tuvo tres etapas. El acento se puso en el liderazgo y la comunicación “dado que el énfasis de la herramienta de evaluación es el desempeño y el desarrollo de la gente, sustentados en una estructura de diálogo permanente. Creímos necesario que los jefes cambiaran el ángulo desde el cual ejercen su conducción, lo cual implicó un cambio de cultura en el nivel gerencial”, concluye Nitoli.

En el caso de SPM, el trabajo fue considerable ya que abarcó a sus 1.013 empleados. La decisión de pensar un plan de capacitación surgió luego de un proceso de evaluación de desempeño en el que se detectaron necesidades concretas, algunas surgidas de la fusión de las tres prepagas. Según explica Bielinky, “los ejes de trabajo son la cultura de la empresa, la comunicación, el trabajo en equipo y -para directores, gerentes, jefes y supervisores- el liderazgo y la motivación. La gente está muy entusiasmada, la respuesta es positiva y las evaluaciones son muy buenas”.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos es la ausencia de repetición de los proyectos.

Recursos: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo: de calidad, del medio ambiente o de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos, por ejemplo las Normas ISO.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividad



Después de la lectura del caso investiguen y expliquen qué actividades realizaron los distintos administradores del área de Recursos Humanos para superar la crisis del 2001.