

# Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Regional Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de carrera Título:

“Optimización de la gestión en empresas modernas” (R.B.)

Alumno: Alejandro Palacios [alejandropalacios634@hotmail.com](mailto:alejandropalacios634@hotmail.com)

Tutor Contenidos: Mg. Maria Yohana Noguera

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana M. Trottni

Agosto 2016

# ÍNDICE

## Página

Introducción .....	4
<b>Capítulo I</b>	
<b>Motivos para mejorar la gestión</b>	
Gestiones del cambio .....	6
Análisis del entorno.....	8
Modelo de Fougi .....	13
Conflictos y soluciones .....	17
Control de desempeño .....	19
<b>Capítulo II</b>	
<b>Herramientas de gestión</b>	
Principales instrumentos de gestión .....	21
Funciones de la estrategia.....	22
Paradigmas de la gerencia .....	24
Estrategias básicas para acelerar el aprendizaje cotidiano .....	27
Delegación de tareas.....	29
<b>Capítulo III</b>	
<b>Gestión empresarial actual</b>	
Gestión estratégica empresarial.....	32
Requerimientos de la gestión estratégica .....	35
Bases de la gestión estratégica .....	36
Sistemas de producción.....	39
Áreas financieras.....	40
Marketing Mix .....	41
El capital humano.....	42
Departamento técnico.....	43

Otras áreas de gestión.....	43
Como lograr la eficacia .....	44
Conclusión .....	47
Bibliografía .....	51

## **Introducción**

En nuestra sociedad tenemos directivos los cuales no son como imaginamos, como así tampoco el personal que contratamos responde a las características de empleo que buscamos. Para que la organización logre cumplir las metas establecidas debemos contar con personal creativo, comunicativo, ilusionado, que trabaje en equipo y que pueda adaptarse de la mejor manera al puesto asignado.

La incompetencia, no solo es más numerosa, sino que la competencia es algo que apenas necesita gestionarse, en principio, todos somos incompetentes porque somos mejorables, estamos siempre en un proceso de aprendizaje.

A largo plazo, no triunfan las personas más brillantes, sino los talentos medios que vencen la pereza de manera habitual.

Una persona puede fallar por falta de orientación, de recursos, o de entrenamiento, por incapacidad o simplemente por agotamiento. Para empezar a solucionar el problema debemos reconocer la incompetencia propia y ajena, aunque nos cueste asumir los fallos, principalmente propios. Usualmente, notamos y destacamos una larga lista de acciones que hacen mal nuestros compañeros, pero no nos detenemos a pensar lo mismo sobre nosotros provocando la falta de visión de las posibles soluciones.

Sin un buen diagnóstico del problema que afecta a trabajadores y jefes, correremos el riesgo de realizar un diagnóstico erróneo y empeorar la situación. Por eso utilizaremos el control de gestión compuesto por información estadística, financiera, administrativa y operativa, al servicio de la Dirección para la toma de decisiones,

posibilitando la oportunidad y la adopción de medidas correctivas correspondientes para controlar las principales variables de los procesos propios y ajenos.

En épocas actuales donde existen crisis sociales y empresariales, aprender a tratar la incompetencia, empezando por admitirla, es una necesidad y una obligación.

En este trabajo tenemos como objetivo señalar cada uno de estos problemas y recomendar las posibles soluciones, a través de herramientas fáciles, comprensibles y rápidas de usar con el afán de mejorar la gestión de las personas. Es por ello, que el control de gestión comienza a tener una mayor relevancia al dar respuestas sobre el cumplimiento de estrategias, tácticas, operaciones, y medir la eficacia - efectividad que estas decisiones tuvieron con respecto a lo planeado, logrando obtener gestiones eficientes y productivas, y llevar a cabo tácticas para maximizar la ejecución de las actividades lograremos maximizar la eficiencia y eficacia en la organización.

En definitiva, concluiremos nuestro trabajo al desarrollar una visión general sobre el nuevo paradigma de gestión estratégica, con el fin de orientarla hacia caminos que permitan la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar el futuro deseado, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico que redundará en beneficios para la organización.

Analizaremos conceptos actuales relacionados con la gestión estratégica empresarial, a través de una investigación analítica, teniendo en cuenta la opinión de diversos autores.

Nuestra finalidad es que las ideas expuestas sirvan de base para optimizar el conocimiento del lector y estos lo utilicen mejorando el desarrollo de la gestión empresarial con ánimos de obtener mayor competitividad.

## **Capítulo I**

### **Motivos para mejorar la gestión**

#### **Gestiones del cambio**

Los empresarios y colaboradores debemos desarrollar capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de las empresas, para ello debemos ser eficientes en materias de gestión, capacidad para la toma de decisiones, productividad y eficiencia personal.

En la actualidad los cambios son cada vez más numerosos, y ni siquiera aquellas empresas más sólidas y representativas escapan a esta cuestión, señala María del Carmen Martínez Guillén [Martínez Guillén, María del Carmen, 2003a, 132]. Además sostiene que dichos cambios los realizamos con más velocidad, ya que antes las organizaciones, sectores e instituciones requerían años para cambiar, y ahora se realizan de un día para otro provocando cambios profundos en el mundo empresarial.

Los dueños y directivos asumen el control de los cambios que se realizan en sus respectivas empresas, para ello debemos conocer: las razones por las cuales la empresa debe cambiar, conocer las áreas a cambiar, asumir el liderazgo en los cambios, planificar y disponer directrices de acción que les permita implantar y dar coherencia al proceso de cambio.

Para Javier Pérez Couto [Pérez Couto, Javier, 2003a, 24] debemos considerar el entorno más favorable de la empresa con respecto a la localización de la misma permitiendo maximizar las ventas con los costos mínimos. Así, analizamos diversas

variables según factores de mayor o menos importancia en la empresa, destacando los siguientes: cercanía de las materias primas, cercanía de los mercados, proximidad a la red de comunicaciones, existencia de mano de obra calificada. Y en caso de empresas de servicios o de comercio: visibilidad del local, facilidad de comunicación, localización en zonas con actividades económicas complementarias.

La autora agrega [Martínez Guillén, María del Carmen, 2003b, 153] que a la hora de realizar los cambios, y para no tener problemas, es conveniente que tengamos en cuenta el contexto empresarial, y nos enfoquemos en:

- El marco empresarial actual donde existe una gran competencia.
- Los cambios que se producen a un ritmo revolucionario y las empresas que no siguen el ritmo se descuelgan.
- Solo sobreviven empresas que se adaptan a los cambios
- Ante la dificultad de aumentar los precios, debemos reducir costos y aumentar calidad siendo más competentes.
- Para adaptarse al cambio es necesario innovación y mejoras.
- Es muy importante que todos los trabajadores participen en la empresa, para ello deben saber que se hace, sus consecuencias y la finalización del proceso.
- Si las personas se encuentran satisfechas a nivel laboral, la calidad del producto aumentara.
- Detener los problemas repetitivos los cuales no se les da importancia, pero conllevan a un gran costo.
- Es recomendable solucionar los problemas tranquilo, en equipo y de forma conjunta, y sin precipitarnos.
- Debemos utilizar técnicas sencillas de solución de problemas de forma organizada, sistemática, lógica y directa.

## Análisis del entorno

Para analizar el entorno comenzaremos haciendo hincapié en la administración, la cual en alguna medida se personaliza en la presencia y acción de los directivos que la realizan. El enfoque de las funciones quedaría incompleto sin una referencia a los roles o papeles que los mismos desempeñan habitualmente, y que se agrupan en tres tipos diferentes como señala el autor Arnoletto [Arnoletto, Eduardo, 2014a, 61]:

### Roles interpersonal:

- Cabeza visible: Consiste en detentar la representación exterior de la organización, tanto frente a clientes, proveedores y terceros, como en actos protocolares y profesionales.
- Líder: Consiste en la responsabilidad de reclutar, seleccionar, interactuar y motivar a los empleados a su cargo, para asegurar su buen desempeño y el logro de los objetivos de la organización.
- Enlace: Consiste en el establecimiento de una amplia red de contactos y fuentes de información, internos y externos, para asegurar la relación positiva de la organización con su contexto y entre sus áreas integrantes.

### Roles informativo:

- Monitor: Consiste en la búsqueda de información externa e interna, fiable, oportuna, organizada, pertinente y significativa (no accesoria) para los fines de la organización en su conjunto.
- Difusor: Consiste en la transmisión de información necesaria dentro de la organización, con adecuada circulación y llegada a las unidades de trabajo y las personas que necesitan de ella.



- Portavoz: Consiste en la transmisión de información hacia el exterior de la empresa, sobre sus planes y programas, como interlocutor de los otros actores del sector de actividad y del mercado en general.

#### Roles decisionales:

- Emprendedor: Consiste en tomar la iniciativa y buscar oportunidades para la organización, adelantándose a los acontecimientos, promoviendo la innovación en los procesos y formas de gestión.
- Gestor de anomalías: Consiste en el análisis y búsqueda de solución de los problemas o al menos de su reenvío a los sectores de la organización que pueden encargarse de su solución.
- Asignador de recursos: Consiste en la asignación de los re-cursos disponibles a los diversos programas, unidades de trabajo y puestos, sobre la base del establecimiento de prioridades.
- Negociador: Consiste en la preparación y supervisión de los procesos de negociación internos y externos, y en fijar los límites de la negociación y las estrategias a seguir en ellos.

Eduardo Amorós [Amorós, Eduardo, 2007a, 7] se basa en la teoría de Robertz Katz, quien sostiene que los gerentes deben identificar tres habilidades esenciales en búsqueda de un mejor análisis del ambiente, las mismas son:

1. Técnicas: esta habilidad permite aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer habilidades técnicas ser incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal. Un ejemplo de este es un individuo que estudió administración de empresas, con especialización en finanzas, y al concluir con sus estudios ingresa a trabajar en el

área de administración y finanzas de una empresa, rendirá más que si es asignado en el área de marketing.

2. Humanas: comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo.
3. Conceptuales: es la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Continuando con el análisis del entorno y adentrándonos en la problemática del desempeño de la gestión, José Ramón Betancourt [Betancourt, José, 2006a, 17] sostiene, mucha gente dentro del mundo empresarial, se pregunta si es conveniente realizar cambios en la organización que administran. Para dar respuesta partiremos del supuesto que nuestra empresa está funcionando mal actualmente y tenemos múltiples problemas que nos restan competitividad, tenemos dos alternativas, o cambiamos o desaparecemos. En cambio, qué pasa si nuestra empresa es exitosa y posee una importante posición en el mercado.

- Si la competencia se prepara para ser mejor que nosotros, logran hacer las cosas mejor, son más competitivos, estamos en condiciones de mantener nuestra posición en el mercado o seremos desplazados
- Determinar qué cosas han cambiado en nuestro mercado y nosotros aún no lo sabemos, cambiaron los gustos o las necesidades de nuestros clientes.
- Que empresas extranjeras podrían entrar al mercado en los próximos años, o como extendernos hacia otros segmentos u otros mercados.

Las respuestas a cada una de estas preguntas proveen elementos para entender por qué debemos cambiar. El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido,

llevando al ser humano a establecerlos diferentes paradigmas.

El primero es resistir el cambio, es decir, actuar para que nada ocurra. Cuando la tasa de cambios en la sociedad era muy baja, los seres humanos podían darse el lujo de hacer oposición al cambio, ya que este no era algo avasallante, sino muy gradual. Sin embargo, al final la gente que sobrevivía a los cambios tenía que adaptarse para hacerlo. Este paradigma gobernó a la humanidad durante la mayor parte de su historia, desde sus inicios, hasta el siglo XIX.

Mientras que el segundo trata de adaptarse al cambio, a través del concepto de cambiar para que todo siga igual. Este paradigma se hizo vigente a finales del siglo XIX, que aún está vigente en la mayoría de nuestras organizaciones, pero no deberíamos llegar al siglo XXI, bajo el control de este modelo reactivo que ha llevado a la quiebra a innumerables empresas que fueron exitosas en el pasado y no se dieron cuenta que el mundo había cambiado y era necesario renovarse. La reacción solo tiene sentido cuando ocurre en un modelo de pro actividad.

El tercero y más actual, generar el cambio. Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo de cambiar para obligar a los demás a cambiar. Este va a ser el paradigma del próximo siglo y propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

Para Gabriel Ginebra [Ginebra, Gabriel, 2010a, 23], el paso más importante de cualquier proceso que comenzamos es examinar la propia incompetencia ya que es la

que más cuesta reconocer, todos sabemos lo que hacen mal nuestros compañeros, pero no nos paramos a pensar de sobre lo que hacemos mal nosotros mismos.

En busca de solucionar dicho problema, partimos de la base que todos somos incompetentes al plantearnos que todos deseamos tener excelentes trabajadores, aunque si no dirigimos de forma correcta nos veremos envueltos en conflictos irremediables.

Las claves para lograr una buena dirección mencionamos las siguientes:

- Dedicar más tiempo a las personas.
- Conocer a los subordinados individual y personalmente.
- Diagnosticar qué le pasa a cada uno.
- Enseñarles a trabajar.
- Saber premiar, castigar y agradecer.

Las personas nos unimos por grandes motivos, pero fracasamos por pequeñeces: por no saber escucharnos, no encajar una humillación, no saber agradecer, no aprender el arte de la comprensión. Solo si empezamos a conocer y reconocer nuestras incompetencias propias, empezamos a aprender a gestionar a la gente que depende de nosotros. El inconveniente radica planteando que todos tuvimos en algún momento jefes, y la mayoría no han sido competentes, si queremos tener trabajadores competentes, un primer paso es ser buen jefe.

Para el autor mencionado, en cambio, los motivos más importantes para determinar el cambio a la hora de mejorar la gestión se caracterizan en diagnosticar las incompetencias, las cuales explicaremos a continuación

Aprender a dirigir a personas es una tarea difícil de realizar dentro de la organización, por lo general cuando nos enfrentamos a las cuestiones humanas encontramos falta de documentación, horizonte corto de observación, juzgar por impresiones y ausencia de modelos rigurosos traen juicios de valor erróneos.

Los directivos ven los problemas de personal desde una lógica binaria, si no se trabaja es por desmotivación o incapacidad. Por tanto, los remedios serían motivar a los primeros y despedir a los segundos, pero si en realidad tenemos delante a alguien que no sabe hacer su trabajo, porque no se le ha enseñado ni ha tenido tiempo de aprender. Lo que en realidad hacemos es perder el talento al despedir un empleado sin antes asegurarnos que el empleado puede y sabe, los problemas.

Estos problemas presentan una estructura, que se verá a continuación, que el autor Ginebra lo define como el modelo Fougi [Ginebra, Gabriel, 2010b, 77].

### Modelo de Fougi



Fuente: Ginebra, Gabriel. Gestión de incompetentes. 2010, 82.

- Minucias: Diagnosticamos nimiedad (incompetencia irrelevante) con los problemas que más vale no dar importancia. Ante ellos, la acción directiva eficaz es olvidar o pasar por alto el incidente.

La cultura de la excelencia es útil cuando se aplica al servicio al cliente, puede crear ambientes asfixiantes si se vierte indiscriminadamente sobre los propios empleados. El miedo a equivocarse lo domina todo y las personas se queman a la vez que acumulan manchas en su hoja de servicios.

- El despistado feliz: Podemos tener un empleado que trabaja mal, que no es consciente de ello y que vive feliz. Su problema es que no lo ve. En ese caso, la acción directiva eficaz es advertirle de la existencia de dicho problema.

Advertir al empleado, hacerle consciente de su incompetencia, recordarle lo que se requiere de él.

Como jefes y educadores, debemos estar continuamente recordando plazos, objetivos y presupuestos. La mera advertencia puede cambiar ya las cosas: poner al empleado frente al espejo, darle feedback o aportarle datos. Una medida tan simple como comunicarle al trabajador el gasto telefónico que arrastra puede tener un gran efecto sobre su comportamiento.

- El hiperactivo miope: Puede que un empleado intuya que la cosa no marcha y que no entienda qué hace mal. No sabe dónde se equivoca exactamente ni cómo reaccionar. La acción directiva eficaz en este caso sería explicar.

Para explicar bien el trabajo es preciso haberlo entendido primero. A muchos directivos les falta la dimensión de maestro. No tienen una idea estructurada de los fundamentos, puntos críticos, dificultades principales, habilidades clave o detalles en que se fija un cliente. No entienden los cómo, los cuándo ni los porqués.

- El teórico: Algunas personas entienden bien en qué consiste el trabajo, pero no

saben cómo hacerlo. Un director de oficina bancaria puede saber que debe conseguir más pasivo y presentar las fórmulas comerciales más prometedoras, pero no sabe por dónde empezar; es incapaz de trazar un plan que le permita acercarse al objetivo. En este caso, la acción directiva eficaz es dar ideas y ayudar a concretar.

- El torpe: A veces confundimos el saber cómo hacer con el saber hacer. Solo se aprende a hacer haciendo y obviamente equivocándose.

Entrenar es una función esencial del directivo, pero tenemos poca predisposición a practicarla. Exige virtudes poco frecuentes: paciencia, disciplina, laboriosidad, cercanía del coach, tiempo y espacio para equivocarse y, sobre todo, repetición, que es la base de cualquier hábito.

- El asfixiado: Si un trabajador bien seleccionado, entrenado y a quien se le ha explicado bien el trabajo no alcanza habitualmente sus objetivos, es muy probable que no pueda alcanzarlos. Muchos más empleados de los que pensamos no cumplen porque no tienen suficiente tiempo, medios o apoyos. Si encontramos empleados asfixiados y superados por las circunstancias, la solución es conseguir recursos.
- El bobo y el caradura: Existen empleados que entienden, pueden y saben trabajar bien, pero que no les interesa hacerlo. No sacan nada positivo por actuar bien, ni pasaría nada si lo hicieran mal.
- El distraído. La falta de rendimiento laboral puede estar causada por razones extra laborales. Un trabajador que sabe, puede, le interesa y lo ha hecho bien hasta ahora, empieza a fallar, se duerme en el trabajo, no se concentra y le falta inspiración. Cuando un empleado está lastrado por problemas personales, la solución es apoyar y esperar.
- El deprimido y el pasota: Si pedimos a algunos directivos que juzguen a sus

empleados, nos dirán que más de un tercio está desmotivado o que no trabaja con suficiente empeño. Muchos de estos diagnósticos de motivación ocultan en realidad problemas de falta de recursos, poco entrenamiento, poco entendimiento o cuestiones personales. La motivación como diagnóstico es poco frecuente y en pocos casos se aplica con precisión.

Hay que distinguir entre dos tipos de desmotivados: los que no quieren, pero pueden y saben (pasotas y rebotados), y los empleados abatidos, que piensan que no pueden ni saben. Con los primeros hay que ser exigentes, mientras que a los segundos hay que animarlos.

- El incapaz: Cuando al trabajador le falta capacidad para el puesto, las únicas soluciones directivas eficaces serían eliminar o reubicar.

No debemos diagnosticar incapacidad sin haber descartado antes los diagnósticos más leves. Si se tiene dolor de cabeza, no debemos pensar que es un tumor si es que estuvimos de borrachera la noche anterior. En cambio, es más probable que lo sea si el dolor es constante y creciente, no remite con nada y no está asociado a ninguna situación.

Con todo lo mencionado anteriormente destacamos que resulta útil realizar estrategias de gestión porque el beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial, y este solo lo podemos medir al finalizar un determinado periodo a través de una serie de herramientas detalladas a continuación. Para ello, probamos la capacidad del empresario de lograr sus objetivos.

Este beneficio nos sirve de feedback o comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimula la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de un mercado competitivo, eleva a mayores niveles de creatividad el Marketing, el diseño del producto y su distribución.



Las grandes corporaciones publican anualmente sus logros económicos, recompensan a los miembros de la organización por los beneficios, y también ejercen una presión para un cambio estratégico si la compañía sufre pérdidas.

Con estas definiciones queremos hacer hincapié en que todo negocio debe de potenciar al máximo sus posibilidades año tras año, es decir, obtener el mayor beneficio posible.

### **Conflictos y soluciones**

Todos los autores sostienen que la presencia de conflictos es una causal de problemas en la gestión.

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

La mayoría de los trabajadores piensa que tiene una buena relación con sus compañeros. Sin embargo, donde aparecen las tensiones de forma más acusada es entre los jefes y subordinados. Casi una cuarta parte de las horas que tiene un año, las pasamos trabajando.

Existen factores que generan un clima laboral inapropiado. El principal problema lo generamos al carecer de motivación, esto conlleva a que el trabajador no tiene clara sus funciones y no sabe lo que se espera de él. La falta de participación y que a un empleado no se le pida opinión, también influye en su comportamiento. La ausencia de incentivos, como el reconocimiento de un trabajo bien hecho, contribuye a que el trabajador pierda ilusión.

Por otra parte, los rumores resultan especialmente críticos los momentos de confusión, como por ejemplo, una posible regulación de empleo, o la absorción de una

empresa por otra. Genera desconfianza, sobre todo si la empresa no facilita suficiente información.

Otro problema que influye sobre el desempeño del trabajador es el desempeño moral un proceso por el cual un individuo es atacado psicológicamente. Esta agresión es difícil de apreciar y consiste en menospreciar a esa persona, asignarle tareas sin sentido, o bien, ridiculizar una discapacidad.

Y por último, un tema muy conflictivo que influye sobre el desempeño y motivación de los trabajadores de una organización es la remuneración percibida, por ello, este significa un factor importante, sobre todo, si existen agravios comparativos.

Eduardo Amorós [Amorós, Eduardo, 2007b, 113] menciona que los comportamientos conflictivos se generan al poner en práctica las intenciones de cada parte, y en ocasiones se desvían de las intenciones originales. Para resolver los mismos, aplicaremos las siguientes técnicas de manejo de conflicto:

- Solución del problema: identificamos el problema y resolverlo a través de la discusión abierta.
- Metas de rango superior: creamos una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de las partes intervinientes en el conflicto.
- Expansión de los recursos: si un conflicto es causado por la escasez de recursos, la expansión de recursos puede crear una solución
- Evasión aplanamiento: minimizar diferencias enfatizando intereses comunes entre las partes en conflicto.
- Compromiso mando autoritario: cada parte renuncia a algo de valor, la gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes involucradas.

- Alteración de las variables humanas: utilizamos técnicas de cambio del comportamiento para alterar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
- Alteración de las variables estructurales: cambiamos la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto.

### **Control de desempeño**

Con objetivo principal de resolver los conflictos dentro de la organización, sugerimos implementar el control de desempeño. El autor Eduardo Arnoletto [Arnoletto, Eduardo, 2014b, 66] sostiene que los sistemas de control de desempeño siguen el diseño del agrupamiento de las unidades de la organización, para las que establece metas y controla su logro.

El control de desempeño se ocupa de los resultados generales en períodos amplios, no de decisiones específicas en momentos puntuales. Además, el mismo es más efectivo en organizaciones cuyas unidades están agrupadas con criterios de mercado.

Los propósitos de los sistemas de control de desempeño son:

Medir: Señalar avances o retrocesos en la actuación y tomar, si corresponde, medidas correctivas.

Motivar: Lograr un desempeño creciente y superior, mediante la dirección por objetivos. Esta motivación plantea algunos problemas:

- Que se determinen metas bajas, demasiado fáciles de lograr.
- Que se distorsione la información sobre resultados.
- Que los resultados no se logren por causas totalmente ajenas a la gestión de la organización.

Mientras que el autor Quinn [Quinn, Robert, 1994a, 25], establece un modelo de cinco pasos desarrollado por Whetten y Cameron, el cual modifica algunos de sus componentes, el modelo lo llamamos ALAPA:

- Autoevaluación: identificamos el nivel de habilidades y tomamos conciencia de la competencia, a través de cuestionarios, simulaciones o discusiones de grupos.
- Lección: lectura y presentación de la información relacionada con la materia.
- Análisis: analizamos el comportamiento adecuado e inadecuado, en diversas situaciones concretas.
- Práctica: aplicamos la misma resolución que utilizamos en una práctica similar. Es una oportunidad de practicar y recibir información de retorno.
- Aplicación: Transferimos el proceso a un caso de la vida real.

## **Capítulo II**

### **Herramientas de gestión**

#### **Principales instrumentos de gestión**

Para gestionar una empresa, debemos apoyarnos en el management, M. del Carmen Martínez Guillén [Martínez Guillén, María del Carmen, 2003c, 236] lo define como el arte y la manera de dirigir la organización en todos sus aspectos, para el jefe es emplear los medios técnicos, financieros y humanos que dispone para cumplir con su misión y alcanzar los objetivos definidos por la administración o la dirección central. Es decir, se trata de que el jefe descubra y desarrolle la capacidad de los trabajadores para asumir responsabilidades.

En decir, el concepto de management nos muestra que las estructuras organizativas deben adaptarse a los diferentes tipos de ambientes. La introducción de la estrategia entre la organización y el entorno permite reconocer el puesto importante que otorga quien decide en la organización. La influencia en las relaciones de poder, el papel desempeñado por los individuos y la percepción de este papel, influyen en la orientación que adoptemos y las adaptaremos a las diversas situaciones.

Por otro lado, el autor Gabriel Ginebra expresa [Ginebra, Gabriel, 2010c, 43], que a pesar de las repetidas declaraciones de que el capital humano es esencial, la gestión de personas sigue siendo una asignatura pendiente. Dirigir personas es realmente pesado, si sobrecargamos a una máquina no pasa nada pero si lo hacemos con una persona, ésta puede sentirse ofendida, herida, y puede que quizás de manera irreparable. Podemos tomar diversas decisiones y obtener consecuencias negativas,

como por ejemplo: pagarle más y que se ofenda, alabarlo y que se hiera, insultarle y que se motive. Cada uno no es diferente, son personas que sienten y padecen. No sabemos cómo afectarán nuestras acciones en cada uno de nuestros empleados.

Las personas son complicadas: tienen sexo, edad y carácter. No es lo mismo, por ejemplo, que una chica joven comunique un despido a un señor mayor, que un señor mayor comunique un despido a una chica joven. No podemos dirigir pasando por alto la edad, la situación familiar o el grado de amistad con cada uno, aunque el discurso de lo políticamente correcto ignore estas diferencias.

Cuando se gestiona a personas importan las formas, los tonos, los matices, los momentos y los contextos. Si aspiramos a dirigir bien a las personas, deberemos cumplir los siguientes fundamentos:

- Tener planes lentos y estables.
- Seguir planes abiertos, iterativos y dialogados.
- Superar el miedo a perder el control de la situación.
- Renunciar a una contabilización exhaustiva y precisa.
- Mantener el buen humor.

### **Funciones de la estrategia**

Los autores están de acuerdo en que una herramienta clásica de gestión para determinar el estado de nuestra organización es a través del análisis F.O.D.A. Pedro Rubio Domínguez [Rubio Domínguez, Pedro, 2008a, 50] sostiene que los análisis D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios nos permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

- Estructura financiera saneada.

- Penetración de nuestros productos en el mercado.
- Clima y moral de los empleados y trabajadores.
- Gama de productos.

El empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

- Número de quejas o reclamaciones de los clientes.
- Tensiones de tesorería.
- Manipulación y recobro a los deudores.
- Deficiencias en investigación y desarrollo.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces podemos evaluar nuestras posibilidades de crecimiento. Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.

De todas formas, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado. De esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

La facultad de los gerentes para el perfeccionamiento de ventajas competitivas se aplica a través de equipos auto administrado. Cuando hablamos de auto administración nos referimos a nuestra conciencia, al entorno, la automotivación y la

administración de la carrera profesional propia, conociendo como manejarnos y adaptarnos a situaciones cambiantes. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas determinadas por Amorós [Amorós, Eduardo, 2007c, 13] interrelacionadas:

- Aprendizaje: habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre.
- Administración personal del tiempo: aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo, mediante la fijación de prioridades y la asignación de tiempo de manera eficiente.
- Atributos personales: comprenden diversas características personales que ayudan a hacer frente a las diarias situaciones de trabajo.
- Normas éticas: comprenden un conjunto de creencias y comportamientos que una persona aplica al hacer frente a situaciones que involucran juicios morales y de valor.

Cada vez con más frecuencia, los gerentes delegan tareas a los empleados, es decir quedan a cargo de lo que ellos hacen, al hacer esto los gerentes están aprendiendo a dar el control, de modo tal que los empleados están aprendiendo a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones adecuadas. Por ello, estamos cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma de diseñar el trabajo y al mismo tiempo la manera en que se estructuran las organizaciones.

### **Paradigmas de la gerencia**

Los cuatro paradigmas que se desarrollaron en la historia de la gerencia para el autor Betancourt [Betancourt, José, 2006b, 21], en lo que respecta a estrategias organizacionales son:



- 1) El primer paradigma: consiste en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados. En sus inicios, la mayoría de las organizaciones cuando todavía son organizaciones pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, funcionan de acuerdo a este modelo aún en la actualidad.
- 2) El segundo paradigma: la planificación presupuestaria se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la gestión presupuestaria de la organización. El paradigma está basado en establecer con claridad el presupuesto del próximo año, con el fin de que estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar la gestión de la organización.
- 3) El tercer paradigma: comienza con los conceptos de planificación estratégica adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que nos ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí analizaremos el entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización. La planificación estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de planificación funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio.
- 4) El cuarto paradigma: está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aparecen una serie de conceptos de la planificación estratégica tradicional. El autor sostiene en el primer paradigma cuando decimos cada gerente o líder, ya no es un centro de poder el que establece los planes corporativos, sino que los

lineamientos corporativos los establecemos en equipo. Las estrategias deben responder a la visión y la misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando hablamos de *estrategias anticipativas y adaptativas*. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente reacciona a los cambios del entorno apenas sobrevive, pero para ser competitiva, la organización tiene que anticiparse.

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene sustituir al anterior, sino que se agrega a este.

Pedro Domínguez [Rubio Domínguez, Pedro, 2008b, 12], quien tiene una opinión similar a Betancourt, agrega además que una definición de las funciones de un directivo la dio mencionada por Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- Planificación: tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.
- Organización: obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.
- Personal: el entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.

- Dirección: un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.
- Control: cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.
- Representatividad: el gerente representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, y/o instituciones financieras.

Mientras que para Gabriel Ginebra [Ginebra, Gabriel, 2010d, 141], todo buen directivo debe ser un maestro, como alguien que sabe cómo realizar un trabajo y a la vez, enseñar a que lo realicemos. Para conseguir esto recurrimos a estrategias que desarrollaremos en el punto siguiente.

### **Estrategias básicas para acelerar el aprendizaje cotidiano**

- Imitar al amigo listo: copiar al que sabe es la fórmula más básica y potente para aprender algo rápido. Las habilidades no se entrenan con teoría, sino con ejercicio, y no hay nada mejor que imitar lo que hace el mejor.
- Pedir consejo: oír el consejo del sabio es una vía acelerada para aprender. En la ética clásica, pedir consejo era parte esencial de la virtud de la prudencia.
- Tomar y leer: muchos profesionales destacados han empezado con la lectura de un buen libro, claros ejemplos de lo mencionado son personajes como Steve Jobs, fundador y CEO de Apple, o como Brian Tracy, prolífico autor, conferenciante y empresario, en su etapa escolar no eran tan buenos estudiantes, pero sí ávidos lectores.
- Acudir a los clásicos: es preciso conocer la tradición de cada profesión, todos los

grandes empezaron bajo un modelo, imitando y siguiendo a un genio anterior: Platón a Sócrates, Velázquez a Caravaggio, Jung a Freud.

- Pedir que nos cuenten los trucos: en la actualidad encontramos cursos de casi todo, pero ninguno que nos enseñe esa pequeña porción que realmente vamos a necesitar. No vale la pena asistir a cursos de complejos, es mejor saber a quién hay que preguntar si no se sabe algo.
- Afilarse el hacha: significa volver la mirada de la tarea a las herramientas y a cómo hacemos la tarea. Existen trucos y recursos para acelerar nuestras actividades más elementales, como por ejemplo: formas de contar, dibujar un esquema, o de planificar sobre una pizarra. Con las tecnologías actuales, una manera de archivar o saber utilizar el traductor de Google puede tener un gran impacto en nuestra eficacia.

Cada empresa se sustenta sobre unas bases de negocio muy concretas, como: clientes cautivos, o una marca conocida; y opera mediante unos procesos de negocio todavía más concretos: sus peculiares formas de comprar, vender, negociar, contratar o planificar, que le proporcionan una ventaja sostenida sobre los competidores durante años.

- Corregir al que yerra: la reprensión y las comunicaciones emocionalmente duras forman parte del repertorio de herramientas del buen director de personas. Reprender de forma justa y en el momento adecuado puede ser conveniente y necesario.

Esta necesidad está implícita en nuestra línea de exigir, de plantear objetivos difíciles y de saber decir las cosas que cuestan. La cobardía y la indiferencia no son el prototipo de la buena dirección.

A los empleados se les hacemos un gran favor no diciéndoles las cosas que hacen mal y las que hacen bien. Corregir la conducta será provechoso si

seguimos los principios del equilibrio y el punto medio, de lo contrario el remedio puede resultar peor que la enfermedad.

Todos los autores están de acuerdo en que una herramienta importante es el control de la gestión de una empresa, que consta de tres funciones:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptar los convenientemente al objetivo y misión de la organización.

### **Delegación de tareas**

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

Cuando concedemos esta autoridad y responsabilidad para que se actúe en nuestro nombre, nos comprometemos con la decisión tomada. Este es un principio fundamental señala Pedro Rubio Domínguez [Rubio Domínguez, Pedro, 2008c, 77] que no siempre funciona en la práctica, pero es un principio que deberemos aceptar siempre que decidamos delegar nuestra autoridad en otra persona.

El empresario no puede realizar por sí solo todo el trabajo de su empresa, por tanto tiene que delegar.

Algunos empresarios al sentirse imprescindibles, tienen cierta aversión a delegar. Esto estaría justificado si no encuentra a nadie que le sustituya en ciertas tareas

significativas.

Pero desde un punto de vista práctico, los empresarios deben introducir ciertos cambios en su estructura que propicie la delegación a todos los niveles.

Los trabajos que el debemos delegar son asuntos rutinarios de menor trascendencia, trabajos que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y experiencia del delegado o subordinado, o bien, trabajos que el delegado pueda desarrollar óptimamente o que pueda precisa un cierto grado de especialización.

Por el contrario, no debemos delegar nunca se relacionan a todo el trabajo en su integridad, todos aquellos asuntos que por su trascendencia o gravedad precisen la toma de decisiones correctas, aquellos asuntos que puedan tener ciertas repercusiones para la vida de la empresa y su continuidad, la evaluación de recompensas o castigos al personal, mandos intermedios y personal de apoyo.

Robert Quinn [Quinn, Robert, 1994b, 54] establece pasos claves para una delegación eficaz, los mismos los detallaremos a continuación:

1. Clarifique en su mente, que es lo que se desea que se haga. Escribirlo puede ayudarle.
2. Asigne la tarea deseada al empleado mas deseado.
3. Al asignar la tarea, expresarse con claridad. Platee preguntas para determinar si comprenden en profundidad a la tarea. Asegúrese de aclarar las fechas de topes y los horizontes de tiempo.
4. Mantenga abiertos los canales de comunicación. Deje claro que usted está disponible para consultas o discusiones.
5. Permita que los empleados realicen las tareas en la forma que mas cómodos se sientan.
6. Compruebe el progreso, pero no debemos aplicar medidas correctivas ante la primer síntoma de desvío.

7. Responsabilizar al trabajador de las dificultades desde el punto de vista de un maestro, no de un policía, para que el trabajador aprenda a solucionar problemas.
8. Valorar los esfuerzos de los empleados.

## **Capítulo III**

### **Gestión empresarial actual**

#### **Gestión estratégica empresarial**

Actualmente, los gerentes están interesados en el cambio, y no bebemos dejar de considerar el tiempo en que ocurren estos cambios. Anteriormente los gerentes introducían un programa de cambio una o dos veces por década, pero en nuestros días el cambio se ha convertido en una actividad continua.

La gerencia moderna la podemos describir como una que posee largos periodos de cambio continuo interrumpidos por periodos de estabilidad, esto se debe a que trabajos que los empleados realizan se encuentran en un estado de permanente flujo, por lo que los empleados tienen que actualizar sus conocimientos y habilidades perennemente para cumplir con lo que su trabajo necesita.

Los grupos de trabajo son temporales y utilizamos cada vez más la rotación de empleados para cubrir tareas de trabajo que requieren un cambio constante.

Por todo esto los gerentes y sus subordinados aprenden a afrontar la temporalidad, con herramientas de flexibilidad, espontaneidad y la imposibilidad de predecir.

Eduardo Amorós [Amorós, Eduardo, 2007d, 14] sostiene que la innovación y el cambio es una competencia fundamental, que incluye la capacidad de pensar sobre el presente y sobre el futuro, e iniciar mejorías sobre la base de una evaluación sistemática de los riesgos de hacerlo. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:



Conceptualización: habilidad para combinar la información, integrarla en situaciones y contextos más generales y aplicarla a temas nuevos o en todo caso que sean más amplios.

Creatividad: facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a los problemas que se presenten, así como a iniciar y adaptarse al cambio.

Correr riesgos: nos referimos a la disposición de asumir contingencias razonables, reconociendo y capitalizando oportunidades.

Creación de la visión: es la posibilidad de comprender el potencial de una organización o de sus departamentos e imagina rutas innovadoras que se puedan seguir.

José Betancourt [Betancourt, José, 2006c, 29], interpreta que Joel Barker, en su libro Paradigmas menciona tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

- 1) **Excelencia**: los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia son: la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. El primero lo relacionamos con desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos, sino entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión. En el segundo, hablamos de mejoramiento continuo, control estadístico y de un aspecto fundamental del elemento humano, que es la participación.

Un aspecto de la excelencia es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, aun cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo. Si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, podemos desaparecer como organización, pero el cambio comienza por nosotros para retar la competencia.

- 2) **Innovación:** para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios, existe un elemento fundamental para poder crear nuevos productos servicios basado en conocer las necesidades del cliente, aun cuando debemos reconocer que muchas veces no las conocemos bien, porque no les preguntamos o bien porque cuando les preguntamos, lo hacemos muy mal.

Conocer las verdaderas necesidades y agregar nuevos atributos podemos construir nuevos productos y servicios.

La innovación nos debe llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional. Para que seamos líderes, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo en todos los niveles, social, político, religioso, profesional y gremial. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros, por eso decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos.

- 3) **Anticipación:** la organización proactiva es la que permanentemente identifica los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial.

Las tendencias más importantes reconocidas actualmente son:

- A. **La sociedad del ser:** la misma implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos. Este es un cambio de paradigma, implica una búsqueda del sentido de la vida del ser humano, mejorando su calidad como individuo, como pareja, como familia, como trabajador y como ciudadano.

- B. **Micro nacionalismos globales**: son la consecuencia del proceso de regionalización de los centros de decisión, es decir cada estado, cada municipio, cada comunidad organizada, va a comenzar a asumir sus propias responsabilidades. Debemos pensar globalmente como país, pero con acción local y tener en cuenta la comunidad, municipio o estado.
- C. **Democratización y participación ciudadana**: este ha sido un proceso arrollador en el ámbito mundial, del cual conocemos ya sus consecuencias en el mundo empresarial y en la sociedad.
- D. **Autoformación y la autogestión, como producto de la sociedad del ser**: cuando la gente desarrolla su propia visión, sabe hacia donde va, conoce sus responsabilidades y sabe lo que tiene que hacer, por lo tanto puede autoformarse y auto gestionar sus procesos educativos.
- E. **Predominio del idioma inglés**: durante los próximos años, el idioma inglés se va a convertir en el idioma mundial. Esto tendrá un fuerte impacto, sobre todo en las empresas con perfil internacional.
- F. **En el ámbito de tecnología**: la automatización total de las actividades del ser humano se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados, la excelencia, la innovación y la anticipación, forman las claves del éxito empresarial en la actualidad, donde los cambios son realizados a gran velocidad. Por ello debemos pensar que el futuro es hoy.

### **Requerimientos de la gestión estratégica**

Para conocer los requerimientos de la gestión estratégica, debemos estudiar tres etapas de la vida del ser humano: pasado, presente y futuro.

Cuando hablamos de pasado, los elementos de gestión que nos enlazan son: la reacción y la retroinformación. Es decir, la gestión estratégica nos permite reaccionar adecuadamente, a través de elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver cómo funcionan las cosas y a medida que vemos que se suscitan los hechos, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

En el presente solicitamos acciones y decisiones. Para ello requerimos información para la acción, donde la organización y cada uno de nosotros tengamos una respuesta a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar del futuro, estamos hablando de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado pre información.

La mejor forma de anticipación es acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado. Mientras que el pronóstico busca la proyección del futuro a través de modelos, sin embargo aun cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas en algunas oportunidades no tienen los resultados esperados.

### **Bases de la gestión estratégica**

Los procesos de una organización para realizar una gestión estratégica eficiente, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves que debemos tener en cuenta.

Lo primero que debemos hacer al iniciar un proceso de gestión es tener una visión clara hacia donde queremos llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida.

El segundo proceso son los valores nucleares: una organización que no es capaz de manejarse sobre valores y corremos el riesgo de perder competitividad. Cuando se hablamos de valores nucleares, nos referimos a los valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización. Cada empresa debe seleccionar, de acuerdo con la naturaleza de la misma, cual es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano.

El tercer elemento es la Misión: la misma nos muestra lo que debemos hacer, el motivo por el cual hacerlo y para quién realizarlo. La misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente priorizando la atención que le brinda la organización, en términos de productos y servicios, a la percepción del cliente sobre la satisfacción de una necesidad específica. Lo importante no es lo que uno cree que le está dando al cliente, sino lo que el cliente percibe que está recibiendo.

El cuarto elemento clave es la estrategia del negocio: la misma debe producir los elementos necesarios para que la visión, la misión y los valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno. La estrategia organizacional requiere de los siguientes procesos:

- Análisis Ambiental: a través del estudio del ambiente operativo de la empresa, las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo.
- Análisis Organizacional: implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.
- Análisis de Oportunidades: conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.

- Desarrollo del Modelo de Negocio: consiste en detallar el modelo de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno, según la misión, visión y valores de la organización.
- Estudio de brechas: caracterizado por identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.
- Planificación de acciones: consta en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización, a través de las brechas identificadas.
- Desarrollo de estrategias multiplicadoras: involucra a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que realizan. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y participativo de la organización.

A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización.

Los elementos de la empresa para poder llevar a cabo la actividad que desarrollamos los clasificamos en cuatro grupos por el autor Javier Perez Couto [Pérez Couto, Javier, 2003b, 13]:

1. Elementos materiales: compuesta por materias primas y auxiliares que se compone el producto, sumado a los equipos necesarios para su producción.
2. Elementos humanos: conjunto de personas que participan en el proceso de producción o prestación de servicio de la empresa, los trabajadores a cargo de las operaciones de la empresa y los directivos o jefes.
3. Elementos financieros: recursos financieros con los que contamos.

4. Factores organizativos: agentes que contribuyen a la coordinación de las actividades de la empresa. Incluimos la comunicación, las relaciones y la coordinación.

Pedro Domínguez [Rubio Domínguez, Pedro, 2008d, 190], desarrolla ampliando la opinión de los demás autores que debemos analizar más detalladamente los distintos departamentos y entre ellos tenemos los siguientes:

### **Sistemas de producción**

La producción puede ser dividida en tres formas o características distintas:

- Industria de tipo medio, en la cual un pequeño grupo de trabajadores, cada uno de ellos especialista en una materia determinada, se unen para producir unos pocos objetos sobre la base de pedidos muy concretos. Cada producto u objeto terminado es probablemente único, siendo diseñado y fabricado de acuerdo a las especificaciones del cliente. Un ejemplo típico de este tipo de industria es la fabricación de elementos científicos para departamentos de investigación. Esta forma de producción se denomina producción por encargo.
- Industrias donde el proceso de producción está automatizado, con la intervención de grandes y sofisticados medios de fabricación e inversión económica. Una vez establecido el control de producción, los operarios solo se preocupan de evitar o corregir los cambios que puedan alterar el proceso productivo. Tales condiciones se dan en industrias como: refinamiento del petróleo, o centrales térmicas. El término para denominar a este tipo de industria es producción de procesos.
- Industrias, donde se combinan los anteriores para la producción masiva de artículos idénticos. Ejemplos de este tipo de producción son las industrias de

automoción, o textiles. Esta mezcla de categorías suele llamarse producción en serie.

Los estudios funcionales y económicos sobre este tipo de industrias, nos muestran que las actitudes de la gerencia y los sistemas de control son diferentes según el tipo de sistema productivo. Las conclusiones de estos estudios determinan que la tecnología es un factor importante, pero no preponderante dentro del proceso productivo.

Otros aspectos de estos estudios, como la eficiencia, se manifestaron como una constante para asegurar el mayor rendimiento de los elementos productivos, mediante la aplicación de métodos para contrastar los hechos, analizarlos y enfocarlos hacia la mejora de la productividad. Aquí la utilidad y los esfuerzos requeridos los presentamos como dos conceptos relativos que admiten multitud de apreciaciones subjetivas.

El gerente tiene una responsabilidad limitada de elementos productivos que puedan combinarse en distintas formas. Cada posible combinación supone una alternativa en sus decisiones.

### **Áreas financieras**

Aunque el Director Financiero interviene directa e indirectamente en todas las actividades de la empresa, sus responsabilidades específicas son:

- Las previsiones de ingresos y de gastos.
- La captación de recursos financieros.
- Control económico ( cash flow o circulante)

Las previsiones de ingresos y de gastos, se basan en las posibles ganancias de la empresa al obtener un diferencial entre los ingresos y los costes totales, es decir el



beneficio. Los ingresos provienen principalmente de la venta de los productos y/o servicios, donde la estructura y definición de los precios es un factor clave.

La captación de los recursos económicos necesarios los obtenemos de diversas fuentes como: aportaciones de los socios, inversores privados o institucionales. El capital obtenido por lo diferentes medios lo utilizaremos para la puesta en marcha de la empresa, aunque a muchos empresarios les gustaría ser autosuficientes para este propósito, generalmente las empresas necesitan captar fondos para su financiación y expansión.

El cash flow (circulante) no está compuesto por las ganancias de la empresa y muchas personas creen que es lo mismo. Con respecto al dinero circulante, el nivel máximo nos indica el fondo de maniobra existente, pero si los gastos exceden a los ingresos, tanto si es eventual o transitoriamente, existirá un problema.

Una empresa puede estar obteniendo ganancias considerables y al mismo tiempo tener problemas de tesorería. Por ejemplo: una empresa que vende a crédito está obteniendo teóricamente beneficios, pero no está recibiendo dinero efectivo de sus clientes, y al mismo tiempo tiene que atender a sus proveedores a menor plazo, lo que puede crear, y de hecho así ocurre, tensiones de tesorería si estas acciones no son calculadas eficientemente.

### **Marketing Mix**

Muchas personas confunden las Ventas con el Marketing. En realidad las acciones comerciales son solo una parte de la función total del marketing y para comprender este concepto debemos introducir el término marketing mix.

El marketing mix comprende una serie de actividades relacionadas entre sí que se consideran parte del proceso del marketing. Se conoce comúnmente como el modelo de las cuatro P:

- Producto: qué tipo de productos hemos de fabricar y en qué cantidad.
- Precio: que precios hay que fijar a los mismos.
- Plaza: el área geográfica donde distribuir el producto y la forma de hacerlo (logística y distribución).
- Promoción: incluye la publicidad y las estrategias de venta y se relaciona con la mejor forma de dar a conocer el producto.

Las cuatro P son una forma simplificada de este concepto muy conveniente para recordar el principio del marketing mix.

El conjunto de las actividades que pueden ser consideradas como parte del marketing, son: el estudio del mercado, la investigación del producto y su desarrollo, el diseño del producto, los precios, el envase, la distribución, la publicidad, las acciones comerciales, las relaciones públicas, los consumidores, los servicios de mantenimiento y de post-venta

La proporción exacta de estas actividades dentro de las acciones del marketing pueden variar y en algunas empresas parte de estas acciones pueden no estar representadas. Por ejemplo, en la fabricación de alambres quizás no exista ningún servicio de mantenimiento, mientras que en la industria del automóvil es un elemento vital en la estrategia de marketing.

### **El capital humano**

Es una de las actividades más importantes de la gestión empresarial y es realizada por especialistas que se responsabilizan del trabajo que afecta al personal de la empresa y sus relaciones dentro de la misma. Estas funciones no están limitadas y abarca a todo el personal: dirección, mandos intermedios y personal de apoyo.

Los objetivos de la administración de personal son conseguir la eficacia y la

eficiencia, y ambos han de ser complementarios. Debemos reunir y desarrollar las capacidades y talento de los hombres y mujeres de la empresa con el fin de obtener una gestión eficaz, brindándoles al mismo tiempo la oportunidad de que contribuyan con su experiencia y formación su incorporación a los equipos de trabajo. También tenemos que garantizar condiciones de empleo justas y a la vez, satisfactorias.

Con respecto a la gestión de personal Javier Pérez Couto [Pérez Couto, Javier, 2003c, 64], agrega que la relación entre las empresas y el trabajador están reguladas por normativas laborales tales como: leyes y reglamentos, convenios colectivos, contratos de trabajo, y por último, usos y costumbres locales y profesionales.

La fuente más importante es el convenio colectivo de trabajo ya que nos brinda las condiciones por las cuales nos regimos dentro del ámbito laboral, mostrándonos el salario, la jornada laboral, los días festivos, vacaciones y cuestiones sindicales. Todas estas cuestiones las encontramos en los convenios colectivos según la actividad que ejecutamos.

### **Departamento técnico**

El diagnóstico y la previsión son elementos vitales para la supervivencia de la empresa en un mercado evolutivo, donde asumimos riesgos calculados en la demanda de productos futuros, muchos de ellos con factores de riesgo muy altos. Este riesgo puede ser reducido si se realiza una investigación efectiva y acertada del mercado, pero no siempre se actúa de forma adecuada para evitar dichos riesgos.

Los desarrollos técnicos tienden a concentrarse en los puntos relacionados con productos, materiales, componentes, procesos productivos y equipos de producción.

### **Otras áreas de gestión**

En este tema nos ocupamos de las necesidades y problemas de los

departamentos de investigación y desarrollo, pero también debemos considerar otros departamentos con necesidades especiales, como: compras y proceso de datos.

El departamento de compras es responsable de la adquisición de materiales y componentes que permiten a la empresa desarrollar sus procesos de producción. Su papel varía considerablemente de una empresa a otra. Algunos responsables de compras solo cumplimentan los pedidos realizados por otros departamentos, mientras otros tienen suficiente autonomía para tomar decisiones en cuanto a que tipo o marca de material se debe comprar.

El departamento de proceso de datos es uno de los más importantes de la empresa. Sin embargo, es muy difícil determinar las responsabilidades y funciones del director de este departamento porque los requisitos varían según el tipo de empresa. En las empresas modernas todos los responsables de la gestión disponemos en sus despachos de terminales informáticos y es necesario que se familiaricen con los programas y equipos que regulan el tráfico interno y externo de la empresa. En tal tenemos una posición clave e intervendrá en el diseño y puesta en marcha de los procesos informáticos de gestión aprovechando la evolución de las nuevas aplicaciones tecnológicas puestas a disposición del mundo empresarial, como una contribución más efectiva a las posibilidades de crecimiento de la empresa.

### **Como lograr la eficacia**

En las gestiones actuales, expresamos que en una organización el gerente tiene la responsabilidad de que las cosas se realicen correctamente y sin fallos, para ello debemos trabajar sobre la actuación, la productividad, y los beneficios.

Con respecto al primer ítem mencionado, la actuación, es la obligación del gerente de lograr una correcta y acertada aplicación de los recursos económicos. Esto lo puede conseguir ajustándose en lo posible a las especificaciones contempladas en los

estados de rendimiento: presupuestos, metas, objetivos y programas específicos, todo ello enmarcado en la realización de acciones eficientes en todas las actividades de la empresa.

En el segundo caso, la productividad, a través del gerente debemos seleccionar las mejores técnicas de gestión para mejorar los procedimientos o métodos de trabajo.

Con los beneficios, analizamos la obligación de la gerencia de la utilización de los recursos económicos a través de una acertada política de costes que aumente la ventaja competitiva de la empresa.

Para el autor Robert Quinn [Quinn, Robert, 1994c, 114] uno de los pilares más importantes en la eficiencia de la organización es la división del trabajo y en la especialización. Aunque en el pensamiento actual de gestión, las organizaciones y los puestos de trabajo no se centran en la eficiencia, pero son un elemento clave de la organización.

Las organizaciones pequeñas son informales en cuanto a normas y procedimientos, por ello no necesitan estandarización ni especialización, y en caso de realizar tareas se reparten el trabajo entre sus miembros. En las empresas grandes, en cambio, necesitan normas y procedimientos. Por ende en estas organizaciones desarrollamos funciones importantes para lograr la eficiencia, tales como:

- Determinar que trabajos y como deben dividirse estos entre los miembros.
- Desarrollar líneas de autoridad, estableciendo quien depende directamente de quien.
- Utilización de mecanismos de coordinación entre los grupos.

Para concluir con los planteos más actuales sobre este tema el autor Eduardo Jorge Arnoletto [Arnoletto, Eduardo, 2014c, 47], analiza la eficiencia a través de enfoques sobre gestión de la calidad, de la seguridad e higiene y del medio ambiente

según conceptos de mejora continua, a través de eficiencia, eficacia, efectividad y desarrollo sustentable.

La gestión de la calidad tiene un enfoque de proceso y de mejora continua, buscamos lograr el incremento de la productividad, mediante la mejora de los procesos y la disminución de los costos de no calidad, promoviendo mayor satisfacción del cliente y la mejor calidad de vida laboral del personal

Por otra parte, la gestión de la seguridad e higiene busca la protección de las personas ante riesgos de accidentes, incendios, contaminación, y trata de crear un ambiente laboral saludable. Convergen aquí el interés de las personas, el interés humano y económico de las empresas y el cumplimiento de normas legales expresas.

La gran mayoría de la opinión pública considera que los problemas ambientales son problemas políticos muy importantes, la propuesta más amplia y sistemática está en el concepto de desarrollo sustentable con el fin de no comprometer las oportunidades de generaciones futuras.

## Conclusión

Como consecuencia de este trabajo y a lo largo de las investigaciones realizadas, afirmamos de manera objetiva que todo lo expuesto, tanto en materia de planificación de las metas, como así también la estrategia que definimos para lograr obtener los resultados deseados, deben estar acompañadas necesariamente de una correcta gestión empresarial en todos sus ámbitos.

Nuestro objetivo fue investigar acerca de las diferentes formas de realizar gestiones dentro de las empresas para tomar decisiones correctas dependiendo del ambiente en el que cada una se desarrolle sin perder de vista a la organización como un conjunto. Esto nos ayuda a un crecimiento empresarial, económico y social.

De esta manera, los CEO, gerentes, dueños o aquellos responsables en la toma de decisiones, podrán analizar, lo antes posible, las diversas alternativas necesarias para corregir las deficiencias observadas, impidiendo agravar las consecuencias.

A través de la gestión empresarial, se engloban las decisiones tomadas por quienes están a cargo del desarrollo de la organización y por ello su compromiso debe estar conectado con el de todo el personal involucrado en la misma, para lo cual deberá lograrse que todos aquellos que forman parte del ente se encuentren alineados con la estrategia planeada.

El trabajo lo realizamos sobre las bases del libro Gestión de Incompetentes, de Gabriel Ginebra, quien parte de la hipótesis de que *vive rodeado de incompetentes*, o sea, de personas en permanente desarrollo de sus competencias aptitudinales y actitudinales, y reflexiona sobre la incompetencia como elemento central en la gestión

sobre las personas. Analiza principalmente empleados y jefes en épocas de crisis social y empresarial actual, y nos enseña a tratar la incompetencia, como eslabón imprescindible de la completud permanente del ser humano.

Para el desarrollo de una idea global y más profunda, nos basamos en diversos autores como Eduardo Arnoletto, quien compara las teorías clásicas y actuales empresariales, la aplicación en el campo de las neurociencias, el planeamiento y control de la gestión, los criterios para su evaluación, las funciones básicas de la gerencia, la estructura de las organizaciones, la cultura organizacional, los procesos decisorios, la comunicación interna y externa y, la responsabilidad social empresarial.

Eduardo Amorós también contrasta la teoría clásica de las organizaciones como un medio para lograr competitividad y alcanzar beneficios, apoyados en la división del trabajo y la centralización de las decisiones; con políticas contemporáneas de enfoque sistémico, donde los procesos son vistos como un todo y los individuos interactúan entre sí dirigidos por gerentes.

En cambio, los demás autores investigados, enfatizan la utilización de nuevos métodos de gestión. José Betancourt Tang está más enfocado a las políticas actuales con un cuarto paradigma, donde la gestión estratégica es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de garantizar el futuro de las organizaciones.

Pedro Rubio Domínguez, orienta su libro hacia quienes se inician en la dirección de empresas y en la moderna gestión de hoy, con avances técnicos y científicos basados en la creencia de que *siempre es posible hallar un método mejor*.

Mientras que Roberto Quinn señala un nuevo enfoque con el estudio de roles del director, productor, coordinador, monitor e innovador integrados, para comprender el proceso de desarrollo empresarial.

María del Carmen Martínez Guillén posee ideales novedosos en el management, con directivos conscientes de que las personas son importantes dentro de la



organización y marcan la diferencia entre otras organizaciones, formándolos como líderes capaces de gestionar eficazmente.

Por último, Javier Pérez Couto nos brinda información acerca de la empresa y su entorno, gestión del personal, administrativa y comercial con un desenlace económico y financiero de las empresas actuales.

Como reflexión final podemos concluir que:

Cuando definimos el tema sobre el cual realizar el trabajo final, el análisis de la *gestión de los contadores* dentro de las organizaciones, para poder cumplir con los objetivos de aplicación profesional, no imaginamos la manera en que esto influiría en las diversas organizaciones y cuán importante es el trabajo que realizamos, profesionalmente, sobre las empresas.

Como todos sabemos, para poder realizar este trabajo final de Carrera fue necesario haber cursado con anterioridad todas las materias, y debemos encontrarnos en los tramos finales de la misma. El estar tan cerca de obtener el ansiado título universitario que nos habilita a ejercer la profesión de Contador Público, nos hace pensar hacia cuál especialidad orientaremos el ejercicio de ella, pues si bien es obvio que debemos estar capacitados para desempeñarla en todo su espectro, es natural que tengamos alguna inclinación especial por alguno o algunos aspectos de la misma.

Al iniciar esta investigación para desarrollar la revisión bibliográfica, nos motivó mucho la iniciativa de emprender un acercamiento a la aplicación de las diversas tareas con las que nos enfrentaremos en un futuro cercano.

Consideramos satisfactorio el análisis que nos permitió apreciar mejor la magnitud e importancia que tiene nuestra función, para lograr eficacia en la gestión.

Como cierre sostenemos que la investigación fue de gran ayuda al adquirir mayor conocimiento y entender mejor el funcionamiento de las organizaciones desde el

punto de vista de la gestión, y a su vez, dichos conocimientos poder aplicarlos tanto en la labor diaria personal, como así también poder desempeñarlas en toda las actividades del ámbito profesional.

## **Bibliografía**

### **Libros**

- AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional: en busca de ventajas competitivas. Lambayeque: USAT – Escuela de economía, 2007.
- ARNOLETTO, Eduardo J. Fundamentos de la administración. Edición electrónica, 2014.
- BETANCOURT TANG, José R. Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica, 2006.
- DEI, Daniel H. La tesis: como orientarse en su elaboración. Segunda edición. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.
- DOMINGUEZ, Pedro R. Introducción a la gestión empresarial. Madrid: Instituto europeo de gestión empresarial, 2008.
- GINEBRA, Gabriel. Gestión de incompetentes. Primera edición. Rambla de Catalunya: Libros de cabecera, 2010.
- MARTÍNEZ GUILLÉN, María del Carmen. La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- PÉREZ COUTO, Javier. Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Madrid: Visión net, 2003.
- QUINN, Robert E. Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994.

SABINO, Carlos A. Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Buenos Aires: Lumen/Humanitas, 1998.

SCAVONE, Graciela M. Como se escribe una tesis. Primera edición. Buenos Aires: La Ley S.A.E., 2002.