

## 1. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Autora: Lic. Mariana Eslava

## **1.1. PRESENTACIÓN**

En el desarrollo de este eje, “Dimensión interna”, vamos a abordar como concepto central, La administración, disciplina que brinda las herramientas necesarias para que cualquier organización, alcance sus objetivos en forma eficaz y eficiente, sea a corto, mediano o largo plazo.

Es así como esta guía de capacitación pretende –en primera instancia- ser de suma utilidad para entender cómo los gerentes -definidos así en forma genérica- realizan su trabajo.

A través de una lectura amena se pretende hacer foco en el proceso administrativo, en el que intervienen cuatro funciones fundamentales que deben poner en práctica los gerentes (planeamiento, la organización, la dirección y el control) para asegurar un efectivo desempeño organizacional.

En una segunda instancia, esta guía de capacitación también pretende guiar al lector para que le permita hacer análisis sobre cómo los gerentes llevan a la práctica su trabajo, permitiéndoles, de esta manera, realizar diagnósticos organizacionales a través de relevamientos de información, con las herramientas que brinda esta amplia disciplina que es la administración.

Es la intención que todos los que accedan a este material compartan un mismo “idioma” y lo transmitan, para que no se preste a confusión determinada terminología, que muchas veces es interpretada de acuerdo con la percepción de cada uno.

Este apartado, y para que el lector pueda hacer un hilo conductor – cuando se haga referencia a ciertos temas- tendrá su relación directa con los siguientes temas:

- Áreas funcionales de una empresa.
- Planeamiento estratégico
- Comportamiento organizacional

Les recomendamos comenzar por éste que es la base para comprender el resto.

## 1.2. LA ADMINISTRACIÓN

Si nos preguntamos qué es administrar una organización, seguramente van a surgir múltiples respuestas, pero en su mayoría, están orientadas al logro de objetivos, haciendo uso de los recursos en forma eficiente. Claro que esta respuesta no está nada mal, solo que se debe delimitar ya que, al parecer, resulta ser muy general: ¿a qué nos referimos con lograr los objetivos? ¿a qué recursos hacemos referencia? ¿y la eficiencia? ¿cómo se entiende?

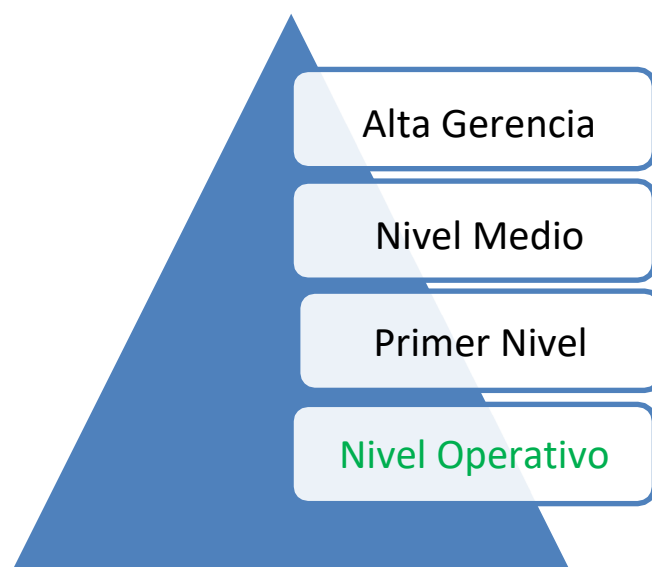
La administración es una disciplina que se puede abordar desde múltiples aristas y en este caso, como el ámbito en donde se ejerce son las organizaciones (incluyendo a “todas”), nos vamos a referir a ella como ese conjunto de funciones que desarrollan todos los administradores o gerentes cuyos pilares fundamentales son el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

A fin de ponernos de acuerdo en el manejo de cierta terminología administrativa, veamos el alcance y significado de algunos términos.

### **1.2.1. Los Administradores y el proceso administrativo**

Toda organización cuenta con personal gerencial y operativo. El primero ocupa la base de la pirámide organizacional y es el encargado de ejecutar el trabajo. El personal gerencial, ocupa distintas posiciones jerárquicas de acuerdo al cargo formalmente asignado. Estas personas llamadas administradores o gerentes -en sentido genérico- están distribuidas en tres niveles jerárquicos: alta gerencia, nivel medio y gerencia de primera línea.

Observemos en forma gráfica lo que acabamos de mencionar:



Ellos, los administradores, son los responsables de llevar a cabo todas aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados, a través de las personas que tienen a cargo (colaboradores, antiguamente llamados subordinados).

¿Cómo lo logran? aplicando el proceso administrativo.

El proceso administrativo, es una secuencia cíclica de cuatro funciones básicas que están íntimamente relacionadas y en interacción dinámica, por tal motivo se lo puede percibir como un ciclo.

Esas funciones son:

PLANEACIÓN: Formular objetivos y determinar los medios para alcanzarlos.

ORGANIZACIÓN: diseñar el trabajo, asignar los recursos, definir responsabilidades y coordinar las actividades y las líneas de autoridad.

DIRECCIÓN: guiar a las personas, motivarlas, liderarlas y establecer líneas de comunicación efectiva.

CONTROL: monitorear las actividades y los proceso, realizar ajustes, y tomar decisiones oportunas en función de los desvíos producidos.

¿Cómo los gerentes ponen en práctica este proceso administrativo? Veamos...

Sin importar el orden en que se lleven a cabo cada una de esas cuatro funciones enunciadas precedentemente, la “manera” en que lo hacen depende de su jerarquía. No es lo mismo el proceso administrativo realizado por un Gerente General que tiene una mirada general, global de “toda” la organización, que un supervisor que maneja aspectos técnicos. De una u otra manera, todo ellos tienen un equipo a cargo y “con” ese equipo deberán trabajar.

Profundicemos entonces sobre cada una de estas funciones, teniendo en cuenta que la manera de gestionar refleja cómo los gerentes/administradores ponen en práctica sus habilidades personales, algunas innatas y otras adquiridas.

### **1.3. LA FUNCIÓN PLANEAMIENTO**

En el ámbito empresarial la fijación de objetivos es algo elemental y su cumplimiento contribuye de manera positiva al desempeño organizacional.

Esta función que implica fundamentalmente la fijación de objetivos debe plantearse en términos de resultados esperados, y que desean ser alcanzados en un período de tiempo determinado, con la utilización de los recursos que se dispone.

A pesar de la importancia que esto tiene, en muchos casos, se presentan inconvenientes porque no se cumplen en forma rigurosa. Los motivos pueden ser el desconocimiento en cómo enunciarlos, la falta de tiempo suficiente para cumplirlos, la inexistencia de medidas de control o evaluación o, simplemente –aunque fundamental- no tener claramente definidas la misión y visión empresarial.

Sea cual sea el caso, la fijación de objetivos en una empresa es algo completamente necesario para su gestión eficaz y eficiente, su supervivencia y su desempeño organizacional.

Es importante conocer qué características deben reunir los objetivos para que los mismos sean planteados de manera que sean entendidos de la misma manera por todos los integrantes de la organización (no deben ser enunciados como expresiones de deseo).

Veamos entonces esas características:

**Coherentes:** los objetivos tienen que estar en concordancia con la cultura y la misión y visión de la empresa.

**Desafiantes:** son retos por conseguir y, por lo tanto, deben ser ambiciosos, aunque no de manera excesiva.

**Alcanzables y realistas:** la empresa debe contar con capacidad y recursos suficientes para conseguirlos.

**Claros:** no pueden dejar lugar a la duda y deben evitar ser confusos o demasiado abiertos a la interpretación.

**Medibles:** deben ser cuantificables de alguna forma, a través de parámetros para evaluar si se están cumpliendo y así, realizar medidas correctivas a tiempo.

Claro está que Los objetivos son cada vez más específicos a medida que se descende por la jerarquía organizacional. Es así como el nivel operativo los va a recibir en forma de órdenes de ejecución concreta para luego poder medirlos y hacer los ajustes necesarios.

### **1.3.1. Tipos de objetivos**

Los objetivos se pueden clasificar teniendo en cuenta múltiples criterios, siendo algunos de los más habituales los que se plantean a continuación:

Según su alcance en el tiempo, deben ser definidos en un horizonte temporal determinado. Este horizonte temporal puede dar lugar a objetivos a corto plazo, que son aquellos de plazos inferiores al año; objetivos a mediano plazo, para períodos de uno a tres años; y los objetivos a largo plazo, para períodos desde los 3 a los 5 años como máximo. Claro que, en términos de definir el plazo, cada empresa definirá el suyo. Lo que es mediano plazo para una pyme, será corto plazo para un emprendimiento. En este sentido, la experiencia y el sentido común priman.

Según su concreción, los objetivos pueden ser más concretos o más genéricos. Es así como pueden ser clasificados en objetivos generales, que se basan en los valores, la misión y la visión de la empresa y sirven de guía a lo largo del tiempo; y objetivos específicos, que son los que se concretan en cantidad y tiempo bien definidos.

Según la profundidad pueden ser:

Objetivos estratégicos: son formulados por la alta dirección y suelen ser a largo plazo y de carácter general. Son los que definen el rumbo de la organización a lo largo del tiempo.

Objetivos operacionales: estos objetivos son definidos por los jefes de departamento o supervisores y se suelen comunicar en forma directa a cada trabajador. Por ello son el tipo de objetivos de menor profundidad.

Objetivos tácticos: se encuentran situados entre los objetivos estratégicos y los operacionales y se dan a nivel de departamento o área de la empresa. Suelen ser objetivos a mediano plazo y también son fijados por los directivos, como consecuencia de la fijación de los objetivos estratégicos.

Según la forma de medirlos, podemos distinguir dos tipos de objetivos: los objetivos cuantitativos y los objetivos cualitativos. Los primeros son siempre a corto plazo y sirven para mejorar los resultados económicos de la empresa y son cuantificables de alguna forma. Por su parte los objetivos cualitativos son a mediano o largo plazo y buscan mejorar la posición de la empresa en el mercado en el que opera.

Como se puede observar, entender lo explicado, permitirá comprender la importancia de una fijación correcta de objetivos tanto a nivel general como a nivel departamental, área o sector y hasta en forma individual.

Si las organizaciones no tienen claramente definidos los objetivos, perderán el rumbo y las decisiones se tomarán de forma arbitraria o con poco fundamento. Una buena planificación, compromete a todos los involucrados, reduce la incertidumbre y los costos, prevé gastos adicionales para afrontar alguna contingencia. En definitiva, cuando los gerentes planifican, indica el rumbo de la organización, de sus equipos de trabajo y de esta manera crean compromiso, motivan, y aumentan la moral de su gente.

Es momento ahora, de responder la siguiente pregunta: ¿Cómo se definen los objetivos?

La fijación de objetivos se realiza de dos maneras bien diferentes, dependiendo del estilo de dirección /gestión adoptada por la alta dirección:

Fijación tradicional de objetivos: los mismos se establecen en el nivel más alto de la jerarquía organizacional y después se dividen en submetas para cada uno de los niveles de la organización. Esta perspectiva tradicional supone que la alta gerencia sabe qué es lo más conveniente porque solamente ella puede ver el panorama completo. Así los objetivos que se determinan allí se transmiten a cada uno de los niveles de la organización, encauzándolos hacia el logro de los objetivos asignados a sus respectivas áreas de responsabilidad. esta modalidad es propia de estructuras organizacionales bastante centralizadas, y con escasa participación de los empleados en la toma de decisiones.

Cuando la jerarquía de los objetivos organizacionales está claramente definida, constituye una red integrada de objetivos que se conoce como la cadena de medios y fines. Los objetivos o fines del más alto nivel están enlazados con objetivos de nivel más bajo que sirven como medios para el logro de los primeros. En otras palabras, las metas en un nivel bajo (los medios) deben alcanzarse para poder lograr las metas en el nivel siguiente (los fines). Y el logro de las metas en ese nivel se convierte en el medio para alcanzar las metas en el nivel siguiente (los fines). Y así sucesivamente, a través de los distintos niveles de la organización.

Administración por objetivos (APO): en esta modalidad, las metas se definen en forma consensuada entre los gerentes y sus colaboradores. Esto implica la participación en la toma de decisiones: el gerente y el equipo toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas. Cada objetivo tiene un plazo determinado. Existe una retroalimentación constante, de modo que se puedan ponderar y corregir sus propias acciones. Los empleados entienden claramente lo que están tratando de conseguir y lo que la empresa y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos. ¿Cómo funciona en la práctica? ¿Qué es lo que se hace, concretamente?:

- se identifican las tareas clave del empleado: el gerente define lo que quiere que logre su equipo. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de sus integrantes.
- se establecen metas específicas y desafiantes para cada tarea: el gerente identifica el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Establece fechas límite para cada meta, de forma realista.
- se permite la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera; los colaboradores perciben que se busca sus opiniones y aportes y se sienten acompañados.
- se marca el orden de prioridad de las metas: esto alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Es importante calificar las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles, sino a tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.
- se evalúa el grado de avance de metas y dar retroalimentación: permite a los empleados saber si su esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.
- se recompensa las metas logradas.

En definitiva, la manera en cómo se definen los objetivos refleja cómo los empleados trabajan en una organización, el grado de dificultad al que se enfrentan y cómo resuelven sus problemas. Es sumamente importante entonces comprender por qué muchas veces, cuando se realizan diagnósticos organizacionales, no se refleja el

problema de “raíz” y se pone el foco en cuestiones meramente operativas cuando éstas son la consecuencia y no la causa de la falla o inconvenientes en la gestión.

Veamos algunas de esas cuestiones...

En ocasiones, a los gerentes les resulta difícil gestionar su tiempo debido a la cantidad elementos distractores que se les presenta en el día a día y que los distancian de las tareas importantes, entorpeciendo así el logro de los objetivos.

Muchos de esos elementos distractores son tareas que aportan poco, pero hay que realizar (en la matriz de urgente/importante, serían las tareas urgentes). Estas tareas se podrían englobar dentro de la categoría “gestiones” y “deberes” que muchas veces no se delegan por diversos motivos. Es así entonces como es necesario poner el foco en estudiar la relación causa/efecto entre “esas tareas” y el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos.

A modo ejemplificador, hagamos un paralelismo entre el tan conocido cuento “Alicia en el país de las Maravillas” y la importancia de la fijación de los objetivos. Aunque suene “infantil” este diálogo entre Alicia y el Gato, es bastante ilustrativo:

- ¿Podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo seguir para salir de aquí? – dijo Alicia dirigiéndose al Gato.
- Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar – dijo el Gato.
- No me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.
- Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes – dijo el Gato.
- ... siempre que llegue a alguna parte – añadió Alicia como explicación.
- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte – aseguró el Gato-, si caminas lo suficiente!

No se trata ni de andar mucho (tenemos que ser eficientes) ni de llegar a cualquier parte, sino de andar lo necesario para llegar al lugar elegido.

Para no dejarlo todo en manos del azar, podemos analizar algunas claves que ayudarán a fijar objetivos en forma efectiva:

1. Trabajar en base a ciclos de mejora continua. (Ciclo de Deming, E. Deming). Se trata de una metodología para la mejora continua, basada en cuatro pasos: Plan, Do, Check, Act. **(Ver ANEXO I)**.
2. Analizar los objetivos estratégicos, la información tanto cuantitativa como cualitativa. Las herramientas son el plan de negocios, presupuesto del año en curso, FODA, cuadros de mando, informes, estadísticas, etc.
3. Priorizar objetivos.

Tengamos también en cuenta que los objetivos sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de una organización; ayudan a dirigir, controlar y revisar el éxito de las actividades y los procesos que se llevan a cabo.



Dijimos que el proceso administrativo es un ciclo dinámico, y en este sentido no podemos perder de vista que la función planeamiento necesariamente, es el punto de partida para desarrollar las otras tres funciones (organización – dirección y control)

Continuemos entonces con las restantes funciones...

#### **1.4. LA FUNCIÓN ORGANIZACIÓN**

Habíamos definido a esta función diciendo que es aquella que consiste en diseñar el trabajo, asignar los recursos, definir responsabilidades y coordinar las actividades. En la práctica, ¿qué significa?:

- definir tareas/actividades (¿qué es lo que hay que hacer?), asignarlas a las personas, definir el alcance de sus responsabilidades en función del conocimiento, experiencia, habilidades y actitudes.
- agrupar esas actividades por similitud, y asignarlas a los departamentos (departamentalización).
- Crear los cargos para cada persona que darán lugar a la posición jerárquica que ocuparán en la pirámide organizacional.
- establecer los procedimientos (¿cómo se realizarán las tareas?) y las relaciones entre los sectores involucrados.
- diseñar un ambiente de trabajo adecuado para llevar a cabo las tareas, con los recursos necesarios.

La función organización lisa y llanamente, implica, nada más ni nada menos que “poner cada cosa en su lugar”: qué se hace, quién lo hace, cómo se hace y dónde se hace. En este sentido, tiene como objetivo facilitar la coordinación de las actividades, descomponiéndolas y describiéndolas por medio de reglas, normas y procedimientos; para planificar y controlar la conducta de los individuos, lográndose a través de la definición de cargos funcionales y jerárquicos y explicitando el alcance de la autoridad y responsabilidad. La estructura en este sentido es un medio que busca la estabilidad y regulación del comportamiento de sus componentes. Sin embargo, está condicionada por dos elementos fundamentales que coexisten permanentemente: el componente formal y el informal.

¿Qué es lo “formal”? ¿a qué se refiere? A los elementos visibles que rigen el funcionamiento y que cada empleado debe atenerse a ellos y tratar de cumplirlos de la mejor manera posible, aunque a veces se traten de evadir. Nos referimos a las normas, procedimientos, reglas, todo ellos documentados a través de organigramas, manuales, ordenanzas, resoluciones y muchos instrumentos más.

¿Y lo informal? Este componente es el que ayuda a todas las personas de una organización a vincularse entre sí. Es “lo que no se ve”, lo que no está escrito, ni representado, es lo que surge espontáneamente, en forma natural; entran aquí las

relaciones de poder, liderazgo, las alianzas personales, el lenguaje etc. ¡vaya si no son importantes!

¿Cómo funcionan ambos? Uno depende del otro indefectiblemente; no pueden actuar por separado. Esta fusión entre lo formal e informal, en definitiva, constituye la estructura de la organización. Si bien podemos tener construido, en nuestro imaginario colectivo, el concepto de estructura como algo duro, rígido, la cierto que no es tan así... Esa rigidez si se quiere, tiene elementos que son necesarios para que cada organización se distinga de otra y el comportamiento de las personas es lo que le da ese “toque” de distinción.

Cuanto más formal sea una estructura, más claramente cada persona conocerá los límites de su autoridad y por lo tanto, el alcance de su responsabilidad y sabrá igualmente, por medio de directrices generales, en qué aspectos tiene libertad de acción.

Sin embargo, por acción del componente informal, muchas veces se producen las llamadas “disfunciones de la estructura”, justamente por la intervención del comportamiento de las personas, vinculado con las relaciones de poder, política organizacional, que muchas veces no es predecible y que resulta ser una limitación a la estructura formal.

Un papel de fundamental relevancia será protagonizado por aquel profesional que será el encargado de realizar un diagnóstico y detectará las “patologías organizacionales”, para lo cual será preciso indagar qué es lo que hacen las personas, de quiénes dependen, quiénes dependen de ellas, qué funciones y responsabilidades tienen asignadas y qué información necesitan para tomar decisiones en la tarea cotidiana. Entonces, será necesario hacer especial énfasis en el análisis de los canales de comunicación (formales, como normas, procedimientos o informales como la comunicación verbal o visual). Cabe señalar que este diagnóstico se deberá tener en cuenta los usos y costumbres, valores y creencias que caracterizan al ambiente de trabajo. **(Ver ANEXO II)**

Para ello la organización a relevar, que será objeto de estudio, le suministrará ciertas herramientas como los organigramas, los manuales de procedimientos, manuales de funciones que serán de suma utilidad para corroborar si las prácticas cotidianas coinciden con lo indicado en esos instrumentos formales.

Como resultado de ese diagnóstico se determinará el tipo de estructura que necesitará la organización, de manera de encontrar aquella que mejor se adapte, teniendo en cuenta el tamaño, la edad, la tecnología y otros elementos significativos propios de cada una.

## **1.5. LA FUNCIÓN DIRECCIÓN**

La función “dirección”, de las cuatro, es quizás la más compleja, probablemente porque involucra a las personas y en este sentido, es importante observar sus comportamientos y cómo se relacionan entre sí.

Para una dirección efectiva, se requiere por parte de los gerentes, capacidad de persuasión y habilidades de liderazgo, de comunicación; saber motivar a los equipos de trabajo para lograr los objetivos y desafíos propuestos.

Esta función puede ser muy desafiante, porque al involucrar a las personas, de alguna manera hay que administrarlas, requiere conocer sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivaciones, etc. Además, es necesario observar qué líneas de comunicación son las más efectivas para interactuar. En muchos casos, es bastante complicado entender cómo se comportan y por qué hacen tal o cual cosa. Es decir que, en el ejercicio de la dirección, se ponen en práctica las habilidades humanas, es decir la capacidad de relacionarse, de empatizar con la gente. Los gerentes deben ser lo suficientemente amplios para admitir las diferencias individuales y adaptar sus estilos de dirección en función de las situaciones que se les presente y de la personalidad de los integrantes de cada equipo de trabajo. Tarea nada fácil...

Sin duda, esto nos lleva a pensar en la importancia que tiene la interacción constante con el equipo de trabajo, la transmisión de la cultura de la empresa, a estar seguros de que entienden los objetivos y se comparten las ideas y, como si todo esto fuera poco, a estar seguros de que la gente trabaja a gusto.

El logro de los objetivos, sin duda, va a estar ligado directamente a la “manera” o estilo de dirigir, que puede variar desde una dirección autocrática, centrada en las tareas, hasta una dirección relajada, centrada en las personas. Veamos en que consiste cada una.

En un estilo de dirección centrado en las tareas, el protagonista es el gerente y la herramienta utilizada es la influencia, es decir esa capacidad para lograr que se cambie la conducta, tratando que el trabajo se haga, ejerciendo la autoridad que le da derecho a ese gerente, por el cargo que ocupa. Bajo esta manera de dirigir, el gerente logra que las cosas se hagan sin dar demasiada participación. Es, por cierto, bastante desmotivante, sobre todo, si en el equipo hay gente joven que recién ingresa y tiene ganas de aprender.

En el otro extremo, existe el estilo de dirección participativa, por objetivos. En este caso, la herramienta por excelencia es la delegación. El gerente da autonomía, libertad, sin control estrecho; utiliza el seguimiento alentándolos a asumir los objetivos como suyos. A diferencia del estilo anterior, éste está orientado a las personas, esperando que participen activamente, proponiendo ideas y responsabilizándose por los resultados.

Claro que no existen estilos puros, siempre se combinan, dependiendo de la situación, la experiencia de los gerentes y de los equipos a cargo, del grado de complejidad de las actividades planteadas, etc.

En definitiva, el éxito del estilo de dirección elegido por un gerente va a depender de los resultados obtenidos. Lo importante es ser consciente que se puede adaptar ese estilo, estar dispuesto a transformarlo.

Independientemente de los estilos de dirección utilizados, ¿en qué pilares se basa la función directiva?

- Hacer que se ejecuten los planes de acuerdo a lo establecido en las fases de planificación y organización.
- Orientar a los equipos de trabajo de acuerdo a esos planes trazados y “comunicados”.
- Delegar actividades, facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.
- Mantener a los equipos motivados.
- Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el momento oportuno y hacerlo a través de los canales apropiados.
- Guiar la conducta y los esfuerzos de cada miembro de los equipos de trabajo.
- Ayudar a cada persona a descubrir sus fortalezas y potenciarlas.
- Mantener a los equipos enfocado en las metas de la organización.
- Recordar la importancia estar siempre alineados a la Misión, Visión y los Valores de la organización.
- Fomentar la participación cuando alguna decisión afecte el trabajo cotidiano.

¿Qué ocurre en la práctica? ¿No habrá una relación directa entre el grado de obtención de los objetivos y el estilo utilizado para lograrlos? ¿y con la motivación? ¿y con la comunicación? ¿Se reflejará en la productividad?, ¿en la eficiencia? ¡Cuántas preguntas!

Comprender la función directiva como un proceso desde la perspectiva de las personas, es clave para la gestión gerencial. No olvidemos que una organización es un conjunto de personas con distintas motivaciones e intereses y poner énfasis en conocerlas será primordial para entender su comportamiento. Eso va a permitir diagnosticar el ambiente laboral y analizar el impacto en la productividad.

## **1.6. LA FUNCIÓN CONTROL**

La función de control posee una especial importancia en la vida de una organización ya que permite determinar desvíos comparando lo planeado con lo realizado, permitiendo, de esta manera, realizar un plan de acciones correctivas. Como consecuencia, también permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes.

A continuación, se describen algunas consideraciones útiles a fin de realizar diagnósticos organizacionales, como así también se explican las etapas del proceso de control y los tipos, de acuerdo con el momento en que se realiza el mismo.

Al establecer un sistema de control se requiere que el personal comprenda y esté de acuerdo con su aplicación, que se establezca en relación con los objetivos y que se evalúe su efectividad para eliminar lo que no sirve, simplificarlo o perfeccionarlo.

Para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, se deben realizar algunos pasos previos, es decir, no se podrá controlar ninguna actividad si antes no se ha definido la misma, esto implica saber de qué se trata y qué se espera.

El término “actividad”, se refiere también a procesos, y variará en función de la etapa en la que se encuentre la empresa, según su ciclo de vida. Cuando la empresa recién comienza seguramente se ejecutarán tareas y no mucho más que eso. Estas tareas serán las necesarias para la marcha diaria del negocio. En este caso, el gerente (seguramente, el dueño) ejecutará muchas tareas de diversos tipos en colaboración con su pequeño equipo operativo, tales como compras, ventas, facturación etc., Cuando la empresa ya ha logrado un funcionamiento óptimo y requiere mayor formalización en sus procesos de trabajo, se complejizarán esas actividades y aparecerán procesos más estandarizados etc.

Sea como sea el grado de formalización de las actividades, para evaluar los resultados lo primero es saber qué es lo esperado. Es decir, cuál es el estándar y en base a ello, proponer acciones concretas para corregir. En una empresa “madura”, esto implicará crear indicadores.

Avancemos entonces describiendo las etapas del control, para conocerlas y poder, luego identificar si los errores que se dan pertenecen a una u otra etapa.

#### **1.6.1. Fase 1: Establecer estándares.**

En esta fase se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales sería imposible saber qué tan bien o mal es el resultado.

Por ejemplo, para el caso del producto final, esto puede implicar diversos tipos de estándares:

- Cantidad (volumen de producción, existencias, etc.)
- Calidad (exactitud y satisfacción)
- Tiempo (tiempo de producción); y
- Costos (de ventas, de producción, etc.).

Pero también podemos tener estándares cualitativos. Por ejemplo, en relación con la especificación de los objetivos estratégicos, el estándar podría ser: “el empresario declara objetivos para las diferentes áreas de la empresa, los cuales están formalizados”.

Luego, esta declaración nos permitirá evaluar si en efecto, hay o no objetivos para las áreas de la empresa y emitir un juicio...

### **1.6.2. Fase 2: Evaluación del desempeño.**

Esta es la medición propiamente dicha de los procesos bajo control. Dependerá de los estándares. Y puede implicar diagnósticos de las áreas, para comparar con lo esperado.

En tal sentido, evaluar el desempeño puede implicar técnicas cuantitativas o cualitativas. En este último caso, hablamos de juicios sobre el desempeño observado, que dan por resultado una evaluación verbal.

### **1.6.3. Fase 3: Comparación**

En esta fase se “coteja” los márgenes esperados del desempeño con los obtenidos. Es decir, se compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error. Es el insumo para aplicar planes de acción.

### **1.6.4. Fase 4: Acción correctiva.**

El último paso consiste en elaborar un informe que registre todo lo anterior y establezca las acciones necesarias para mejorar o perfeccionar la actividad o el proceso. Esto no es complejo, se pueden hacer minutas sencillas; lo importante, es documentar, que quede registrado.

En cualquier caso, todo este proceso puede tener diversos niveles de formalidad, pues en una empresa con pocos colaboradores y cientos de tareas, no habrá mucho tiempo para tal fin.

### **1.6.5. Tipos de control**

Existen tres tipos de control:

- control preventivo, que se realiza antes de aplicar alguna acción, su función es garantizar que ésta se pueda llevar a cabo sin correr algún riesgo, se debe verificar que todos los recursos necesarios estén disponibles teniendo en cuenta los costos que deberán asumirse.
- El control concurrente, que se efectúa durante los procesos y su función es comprobar que se desarrollen de manera óptima asegurándose que no se comprometa la calidad o seguridad.
- control posterior o retroalimentación, que una vez finalizado el proceso o actividad se obtiene información acerca del desempeño de éste y las posibles mejoras que se puedan implementar.

En definitiva, el control es una de las funciones administrativas obligatoria en toda empresa; junto con la planificación, la organización y la dirección. Su propósito es asegurar que las actividades y procesos se realicen de acuerdo con lo planificado. Es fundamental para evaluar la eficiencia de los resultados obtenidos. Es decir, evalúa el grado de proximidad con el ideal esperado (estándar).

Lo comentado hasta aquí se refiere al control típico o común. Sin embargo, podemos referirnos también a un control basado en la gestión de la información.

Se trata de un control con base en el seguimiento de la información que se crea día a día y que es un pilar de la eficiencia empresarial. Si bien no es ninguna novedad, es bueno hacer referencia a ello. Para conocer más sobre el índice de eficiencia empresarial, se puede ir al ANEXO III.

Como conclusión podemos decir que el control debe estar siempre presente y debe ser implementado gradualmente, desde el inicio de una organización. El hecho de que, en un principio, la organización no cuente con áreas funcionales bien definidas, no implica que no se deba realizar el control.

Al crecer la organización y tener formalmente definidas sus actividades y procesos, el control deberá ser más formal, a través de indicadores básicos para establecer comparaciones cuantitativas y aplicar correctivos. Para ello se deberá establecer qué controlar, ya sea a nivel de áreas o productos y servicios, luego, escribir cómo se realizará y de qué manera se realizará el seguimiento, para poder saber cuándo será pertinente intervenir para mejorar las actividades o procesos. Por último, ejecutar las acciones concretas para corregir y seguir mejorando.

## **1.7. CONCLUSIONES**

Para cerrar el proceso administrativo como un ciclo continuo de actividades básicas que desarrollan los gerentes en forma cotidiana, hay que reconocer algunos aspectos que se dan en la práctica. Lo que muchas veces ocurre – y surge de las entrevistas realizadas para recabar información y posteriormente, realizar un diagnóstico organizacional, es que los objetivos (en la fase de planeamiento) no se plantean o transmiten en forma clara, lo que hace que cada empleado los interprete a su manera; también se da que esos objetivos se plantean de manera muy ambiciosa, generando desmotivación por parte de quienes los tienen que llevar a la práctica. Algunas veces los gerentes no toman conciencia de la importancia de guiar a sus colaboradores, de estar cerca: cumplen con establecer los objetivos, de dejarlos enunciados y esperan que se cumplan, sin establecer qué parámetros se tendrán en cuenta para medir resultados y realizar ajustes a tiempo.

Relevar información sobre el ejercicio de estas cuatro funciones básicas, planeamiento- organización – dirección - control- a través de herramientas confiables, es clave para realizar un diagnóstico, comenzando por describir la situación actual, detectando anomalías, y proponiendo soluciones para la mejora continua.

Para profundizar ciertos aspectos, se encuentran a continuación, los tres anexos.



## ANEXO I

### **EL CICLO DEMING**

Es un sistema muy utilizado en la actualidad para la implantación de planes de mejora continua. Hoy en día para que una empresa se mantenga viva en un entorno competitivo y con cambios constantes, todo pasa por mejorar constantemente la calidad de sus procesos.

¿Qué es el ciclo Deming?

Las organizaciones deben diseñar planes de gestión y mejora continua con los que consigan mejorar su competitividad y calidad de sus procesos, reduciendo costos y fallas, optimizando la productividad y eliminando riesgos.

El ciclo Deming es el sistema más utilizado para implementar dicho plan de mejora continua. Recibe el nombre de Edwards Deming, quien fue su principal impulsor, pero también se conoce como ciclo PHVA que son las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA en inglés (Plan, Do, Check, Act).

### **ETAPAS DEL CICLO DEMING**

El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas, de manera que, al finalizar la última de ellas, comienza la primera de nuevo. Esto permite que la actividad sea evaluada una y otra vez periódicamente incorporando nuevas mejoras.

Dichas etapas son:

**PLAN (Planificar):**

Esta fase es la más importante. Mediante métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas entre los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías, debemos definir:

- El problema o actividad que mejorar.
- Los objetivos que alcanzar
- los indicadores para controlar
- Los métodos y herramientas para llevarlo a cabo.

Algunas de estas herramientas de planificación pueden ser:

- Diagrama de Gantt: planificación y seguimiento de actividades y proyectos.
- Método de diseño intuitivo Poka-yoke: diseño a prueba de errores.
- AMFE: análisis modal de fallos y efectos.
- Lluvia de ideas (brainstorming): participación de todas las partes implicadas.

**DO (HACER):**

Se lleva a cabo lo determinado en el plan, en la mayoría de los casos mediante una prueba piloto. Esta fase incluye:

- Verificar y aplicar las correcciones planificadas.
- Introducir las modificaciones al plan inicial si el resultado de las correcciones no ha sido positivo.
- Registrar lo desarrollado y los resultados obtenidos.
- Formar al personal que deba aplicar las soluciones desarrolladas.

#### **CHECK (Controlar)**

Se comprueba si la mejora implantada ha alcanzado el objetivo mediante herramientas de control. Debemos controlar las causas críticas como la calidad del producto o la forma de operar de máquinas y equipos.

#### **ACT (Actuar)**

Es la última de las fases y en ella se debe ajustar el plan de mejora. Se normaliza la solución al problema y se establecen las condiciones para mantenerlo. Si se ha alcanzado el objetivo en la prueba piloto, se implementará de forma definitiva, y en caso contrario, se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA. De esta forma se cierra el ciclo y se realimenta volviendo a la primera fase.

### **HERRAMIENTAS DE DEMING**

Para aplicar los principios del ciclo Deming se usan herramientas de mejora. Estas herramientas buscan puntos débiles en los procesos, productos y servicios.

Algunas de estas herramientas son:

- Análisis de valor: método para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen: busca la mejora en todos los aspectos de la organización. Como el método de las 5 S.
- Diagrama de afinidad: recopilar ideas y asuntos a mejorar y agrupar las ideas afines.
- Los cinco por qué: método que se basa en la realización de preguntas para relacionarlas causas-efectos que generan un problema en particular.

Tanto en las normas ISO 9001 como en las ISO 14001, se nombra explícitamente el Ciclo PDCA al hablar de la mejora de la gestión continua de calidad y gestión medioambiental respectivamente. El ciclo Deming es, en conclusión, una ayuda fundamental para una empresa que quiera desarrollar un sistema de gestión y mejora continua que contribuya a prosperar y tener futuro.

## ANEXO II

### **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA PYMES**

Un diagnóstico, para cualquier organización, lleva a la misma a un proceso de cambio que le va a permitir ajustarse a las necesidades de crecimiento. Cuando la gerencia general piensa que esto es la razón fundamental, entonces está realmente preparada para llevarlo a cabo. Se requiere estar convencida “desde adentro” que se van a tomar decisiones de mejora continua que involucrarán a todos los integrantes de la organización.

Diagnosticar es una manera efectiva de determinar las brechas entre el desempeño actual y el deseado, y cómo puede lograr sus objetivos. Es estar dispuesto a aceptar lo que muchas veces “no se quiere o no se puede ver”. Implica identificar los problemas para determinar sus causas y así, poder planificar soluciones.

Este documento está pensado para transmitirle al lector cómo se realiza un diagnóstico organizacional rápido de manera que le resulte práctico llevarlo a la realidad.

Comencemos entonces ...

Generalmente, cuando se toma la decisión de realizar un diagnóstico organizacional, es porque se advierte de alguna manera, que existe un “caos” o una sensación similar a “las cosas no están marchando bien y no sabemos qué es o por dónde empezar”. Es al principio la sensación que la organización se siente mal (síntoma) y quiere ir al médico para obtener un diagnóstico y le receten un “remedio” apropiado para mejorar. En otras palabras, hay una cierta confusión y desorden, se necesita delegar y no se sabe cómo, se advierte al “hombre orquesta” tratando de hacer mil cosas a la vez, hasta que todo se le va de las manos. etc. Es evidente que se necesita poner en orden a la organización, pero ¿cómo?

Veamos el “Modelo de reenfoque de Pymes”, como ejemplo, donde se pueden apreciar los siguientes pasos:

1. Reconocer las áreas críticas
2. Elaborar una lista exhaustiva de tareas
3. Ubicar las tareas en las áreas, según su naturaleza
4. Definir “quién, cómo, cuándo y con qué recursos”
5. Puesta en ejecución de las áreas reorganizadas

#### **Paso 1. Reconocer las áreas críticas de la empresa**

Para identificar las áreas críticas será necesario hacerse preguntas tales como ¿qué tareas son necesarias o primordiales para la existencia de la organización? Es decir, ¿qué tareas son esenciales, sin las cuales la organización no podría funcionar?

Hay tareas básicas comunes en toda empresa. Por ejemplo, facturar, elaborar el producto o realizar el servicio (que implica muchas sub - tareas), atender clientes, resolver problemas, comprar materia prima e insumos, etcétera.

## **Paso 2. Elaborar una lista exhaustiva de tareas**

Esta actividad se puede realizar en reuniones de trabajo en las que se precisen definir las tareas ejecutadas por cada colaborador. No es una evaluación; es simplemente la conformación de una lista exhaustiva de tareas.

¿Cuál es el propósito de elaborar una lista de tareas?

Con esta lista se podrá conformar las áreas funcionales. Además, se podrán identificar cuáles pertenecen a áreas críticas o cuáles pertenecen a áreas de apoyo, para el funcionamiento del negocio.

Tanto la identificación de las áreas críticas o claves para la empresa, como la lista de tareas, puede implicar una coevaluación...

Elaborar una lista exhaustiva de tareas es básico para poner orden. Sin duda, es un ejercicio que constituye a su vez una oportunidad para discutir con el equipo aspectos sobre el funcionamiento de la organización.

## **Paso 3. Ubicar las tareas en las áreas, según su naturaleza**

Con las áreas definidas y las tareas listadas y organizadas según su naturaleza o tipo, el paso siguiente es reorientar la organización de actividades. Esto implica la organización de áreas para un trabajo colaborativo.

Este paso es clave, porque nos prepara para definir 4 elementos importantes, en el paso siguiente del modelo de reenfoque.

## **Paso 4. Definir “quién, cómo, cuándo y con qué recursos”**

Una vez identificadas las tareas y agrupadas en áreas funcionales, es esencial definir de forma explícita, al menos, los siguientes 4 elementos: quién, cómo, cuándo y con qué recursos. Es decir, para cada tarea es necesario señalar:

- ¿Quién la realiza?
- ¿Cómo la realiza (pasos, instrucciones)?
- ¿Cuándo (si depende de otras), en qué condiciones?
- ¿Con qué herramientas y recursos?

Esta definición, en una organización en situación de “caos” o “desorden”, será de mucha utilidad para dar un salto en la eficiencia empresarial. Sin duda, dará lugar a que cada colaborador tenga foco y control.

### **Paso 5. Puesta en ejecución de áreas diagnosticadas y reorganizadas**

Una vez realizados los pasos anteriores, el siguiente paso es acordar la implementación.

El éxito de la implementación de las áreas identificadas y sus respectivas tareas depende del compromiso del equipo. En tal sentido, es necesario lograr el consenso para asegurar que todos los involucrados participen de manera activa en la reorganización de las actividades.

Cuando hablamos de consenso nos referimos a que el equipo acepte el compromiso de implementar las áreas, lo que implica que no presente objeciones respecto a las tareas que le fueron asignadas. En este punto, es probable que se tengan que aplicar estrategias para minimizar la resistencia al cambio.

Algunos modelos de diagnóstico organizacional nos plantean procesos diversos, pero en pymes, debemos elegir el camino práctico.

Un modelo como el propuestos es factible para evaluar, diagnosticar y resolver problemas.

PARA RESUMIR, es muy importante tener en cuenta que el modelo de diagnóstico sugerido pone énfasis en ordenar la ejecución y definir diferentes aspectos como los siguientes:

- ¿Quién es el responsable de cada tarea?
- ¿Quién es el responsable de cada área?
- ¿Cómo debe realizar la tarea?
- ¿Cuándo y en qué condiciones?
- ¿Con qué medios, herramientas y recursos?

Todos estos son elementos que permitirán eliminar duplicidad de funciones, delegar en forma apropiada, eliminar costes, fomentar un mejor clima laboral, obtener el aumento de la satisfacción del cliente, etcétera.

Algunas técnicas que se pueden utilizar para llevar adelante el análisis, la evaluación y el diagnóstico organizacional con las personas que se encuentren involucradas son:

- Entrevistas
- cuestionarios
- Observación
- Análisis de registros y documentos.
- Análisis de datos e información.
- Equipos de tareas y grupos de tareas (por ejemplo, equipos de solución de problemas, equipos interdisciplinarios etc.).
- Programas de entrenamiento.
- Análisis de incidentes críticos.

Todo lo descripto en este apartado, puede ser formalizado en un Plan de trabajo. Sin un plan, es imposible implementar las acciones de mejoras.

## ANEXO III

### EFICIENCIA EMPRESARIAL. MEDICIÓN CON EL ÍNDICE IDEAL

Hoy en día estamos en un cambio de paradigma. Las nuevas tecnologías, el capitalismo potenciado por la globalización y las exigencias de los clientes, basadas en el acceso a la información, obligan a adaptarse.

Una empresa debe ser eficiente. Por eficiencia, se entiende la capacidad para lograr lo deseado con el mínimo de recursos necesarios. La eficiencia disminuye costes y aumenta la productividad y rendimiento, como así también la motivación.

Estudios han demostrado, a lo largo del tiempo, que existen determinados patrones para conseguir el éxito a nivel general y en particular, en las Pymes.

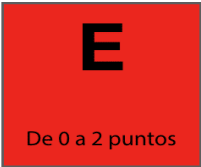

Estos patrones se agrupan en un índice, llamado Índice de Eficiencia Empresarial o índice IDEAL. Este índice, evalúa 4 áreas las cuáles son:

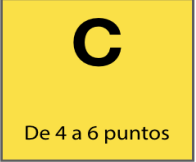
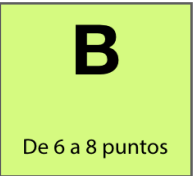
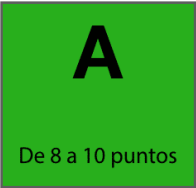
- FOCO
- MEJORA CONTINUA
- CONTROL
- COLABORACIÓN

### Cálculo del índice de eficiencia empresarial

Cada área del índice tiene una puntuación de 0 al 2,5, siendo 2,5 el valor máximo. Cada una de las áreas del índice tienen el mismo valor. La suma de la puntuación de todas da el resultado.

Es así como tenemos:

 <p>De 0 a 2 puntos</p>	Eficiencia Empresarial <b>Muy Deficiente</b> . La empresa es un “ente” de improvisación. Hay que hacerlo todo y sobre todo pensar en establecer unas bases.
 <p>De 2 a 4 puntos</p>	Eficiencia Empresarial <b>Deficiente</b> . A pesar de ser una empresa con un alto índice de improvisación, hay algunos aspectos que pueden ser base para futuras mejoras.

	<p>Eficiencia Empresarial <b>limitada</b>. Estas empresas suelen ser la mayoría del mercado. Aún están muy cerca de entrar en modo mejora continua.</p>
	<p>Eficiencia Empresarial <b>aceptable</b>. Empresas que son conscientes que alcanzar niveles de eficiencia superiores garantizan su crecimiento.</p>
	<p>A: Eficiencia Empresarial <b>elevada</b>. Puntuación de 8-10: Empresas de cualquier tamaño que están optimizadas a nivel eficiencia y tienen garantía de éxito presente y futuro</p>

### AREA EL FOCO:

Una Pyme muchas veces no está enfocada. Va ofreciendo servicios y productos en su ámbito, sobre todo, para aprovechar oportunidades pasajeras. Un buen foco es el resultado de tener bien clara la Misión, Visión y valores y que las mismas sean compartidas por todos. Además de ello, saber la razón de hacer las cosas o el “por qué” de las mismas. Es cierto que es difícil de visualizar para pequeños empresarios, pensando que muchas veces no aplica a su empresa. No deben dejar de lado, que todas las actividades que desarrollen deberán estar alineadas a esa misión de la empresa.

### Ejemplo en empresas pequeñas:

Una librería de barrio, su propietaria, “Ana Bermúdez” puede ir comprando cosas de todo tipo y convirtiendo a esa librería en un negocio tipo “tienda de conveniencia”.

¡Esto está bien, pero tiene que tener claro qué es! Quizás debería llamar a la librería algo así como “El Multi Rubro de Ana”. Nos referimos a si el “por qué” hace las cosas, es para ofrecer productos del día a día en un horario extenso.

Sin embargo, si Ana decide ser una librería especializada en la educación, ya que está cerca de una zona de colegios, quizás podría plantearse su por qué hace las cosas. Es más, podría llegar a la conclusión de: “La cercanía con los colegios nos ofrece la oportunidad de ser el negocio de confianza de las madres”.

El ¿por qué? de la librería, podría ser eliminar las preocupaciones de los padres en cuestión de materiales. Es más, podría en su plan de negocios, dar crédito a los padres para que los hijos directamente agarren material de la librería, según necesiten.

Cuando se tiene Foco, se sabe por qué se hacen las cosas. Del mismo modo, hay algún tipo de “plan” plasmado en la concentración de esfuerzos en el foco del negocio. Esto va evolucionando hacia una especialización, y por tanto hacia la eficiencia al conseguir resultados cada vez con menos esfuerzos.

### **Ejemplo en empresas grandes**

En el caso de empresas más grandes el foco también es fundamental. Imaginemos que Mercedes-Benz cambia de foco hacia vehículos más populares y abandona la bandera de “exclusividad”, “innovación puntera”, “calidad” y otros atributos que caracterizan a la marca. Es obvio que sería un desastre en las ventas, pero ¿qué pasaría internamente en la organización?

Probablemente tendría que cambiarse entera, ya que está creada alrededor de esos valores, según su misión, visión y objetivos. En otras palabras, sería otra empresa y mejor sería crear una empresa de cero o, una submarca de la misma. Éste es el caso de los vehículos DS, que son la marca de lujo de Citroën

### **EVALUACIÓN DEL PILAR FOCO**

El pilar del índice IDEAL “Foco” tiene una puntuación de 0 a 2,5, siendo 2,5 la mayor de todas. ¿Cómo puntuamos?

0 puntos: Foco inexistente.

0,5 puntos: Empresas que, partiendo de una idea inicial, están intentando aprovechar oportunidades puntuales haciéndoles perder el tiempo. El problema es que no son conscientes del “coste de oportunidad” que eso supone.

1 punto: Empresas que tienen claro lo que quieren y lo hacen, pero no lo han puesto sobre papel. Al poner las ideas y trabajo sobre el papel, todo mejora. Se comienza así a planificar, ejecutar, medir y corregir y así ayudar a mantener el foco.

1,5 puntos: Empresas que, teniendo un plan definido, aún no se demuestra en la realidad. La teoría, no se ha puesto en la práctica.

2 puntos: Empresas con imagen, orientación hacia el foco y algunos procesos alineados con dicha orientación.

2,5 puntos: Empresas con orientación, planes y objetivos perfectamente enfocados y procesos, operativa, ambiente y cultura totalmente orientados.

“Un buen foco, por parte del empresario, es el resultado de aplicar una Misión, una Visión y los Valores. El tener claro el “por qué” y el “para qué” la empresa existe, ayudará a enfocar los recursos y esfuerzos”.



## **ÁREA MEJORA CONTINUA:**

Como hemos mencionado en el Anexo I, el círculo virtuoso de la calidad, también conocido como PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar), es una de las técnicas más conocidas y aplicada para mejorar la calidad. El componente “mejora continua” del índice IDEAL está ligado a “el cómo se hacen las cosas en la empresa”, “cómo se desarrollan las tareas y se producen los bienes y servicios”. Sin duda, siempre se podrá hacer mejor. Para que esto ocurra se requiere compromiso.

La mejora continua y el foco son dos pilares en el índice IDEAL, que van de la mano. El foco aplica en todo. Primero, con relación a su misión y visión. Misión: ¿para qué existo?, ¿qué hago?; Visión: ¿qué quiero ser? y ¿a dónde vamos, en 5 o 10 años? Luego, con relación a los valores: Valores: ¿en qué creemos?, ¿cómo lo hacemos?

Retomando el ejemplo de la librería de Ana, aparte de encontrar el foco, se propuso captar clientes, brindando una excelente atención, ayudándolo a comprar lo que realmente necesita estableciendo una relación, haciendo preguntas, dando opciones de productos, asesorando en la compra., cuestiones todas muy valoradas por sus clientes. En cada experiencia, Ana detectaba oportunidades para mejorar, en función de las necesidades que los clientes exponían. Ella practicaba la mejora continua con relación a la atención al cliente y hasta ofreció espacios para lectura.

En el caso de empresas grandes, más complejas en su organización y en el tipo de productos o servicios, la mejora continua la implementan a través de un equipo de calidad.

## **EVALUACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA**

En esta área, “mejora continua” también se utiliza una puntuación de 0 a 2,5. El valor 0 (cero) representa ausencia o ninguna acción de mejora. El valor 2,5 representa la presencia de buenas prácticas para la mejora continua. Es parte de la cultura organizacional.

Mejora inexistente. El empresario no ha pensado en mejorar. Simplemente busca vender y subsistir. Aún no distingue entre lo importante y lo urgente. Por supuesto, hay logros, pero con un esfuerzo mayor. Imposible de mantener a lo largo del tiempo.

0,5 puntos. El empresario tiene intenciones de mejorar. Le inquieta el retrabajo, las pérdidas por mala calidad, el desperdicio. Pero no pasa de allí, sabe que debe hacer “algo” para mejorar en las áreas funcionales.

1,0 puntos. En la empresa tienen clara la necesidad de la mejora continua. El empresario y el equipo han dejado plasmada la inquietud, pero no se pasa a la acción.

1,5 puntos: empresas que han planificado actuar en áreas específicas, para mejorar, eliminar desperdicios, producir resultados con más calidad. Se dispone de

algunos recursos para tal propósito. Pero no se miden resultados, no se tiene conocimiento o evidencia del éxito o no, de la mejora.

2,0 puntos: empresas que aplican planes de acción para mejorar en áreas funcionales. Y, además, registran hechos que permite conocer el avance del área, gracias a la mejora continua. Es decir, se aplican planes y se obtienen resultados para verificar y ajustar acciones.

2,5 puntos: empresas en las que los colaboradores aplican planes de mejora para garantizar la calidad del producto o servicio. Tanto para el cliente interno como para el externo. La mejora forma parte de la cultura de la empresa.

En definitiva, el punto clave es poner el foco en la mejora, haciendo cada vez mejor las tareas y operaciones, agregando valor y eliminando lo que no aporta. Todo esto, mediante planes de acción, que pueden ser básicos, pero con metas que permitan medir el logro del plan.

## ÁREA COLABORACIÓN

Fomentar un entorno colaborativo es esencial para el éxito en toda organización; aplica para micro, pequeñas y grandes empresas.

El trabajo colaborativo es una de las competencias blandas más valoradas ya que, básicamente se evidencia en “tener empatía y apoyar a los colegas”; *favorece a los empleados en su trabajo individual y colectivo, implica poner en común conocimientos, técnicas, materiales e ideas con la finalidad de compartirlos y así colaborar para construir un conocimiento común, aprovechable por todos. La relación entre los participantes se torna estrecha, porque hay compromiso.*

*Se trata de “procesos” intencionales para alcanzar objetivos específicos, por área funcional y para toda la organización.*

Implica:

- Sentido del compromiso entre los colaboradores.
- Relaciones basadas en la confianza,
- Forjamiento de un liderazgo basado en capacidad de relación y gestión de las capacidades.
- Diseño de una estructura organizacional ágil (flexible), con roles bien definidos.
- Apoyo al proceso productivo
- Formas claras de delegar para todos.
- Planteamiento de retos, tareas y funciones estimulantes.
- dar feedback, que aporte valor.

En la actualidad, es común asociar trabajo colaborativo con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, gracias a las posibilidades que ofrece Internet para desarrollar actividades en forma colaborativa, ya sea de manera síncrona o asíncrona.

## **Evaluación del entorno colaborativo**

En el caso del Índice IDEAL, la medición de la colaboración involucra la gestión de la información en dos niveles:

- A nivel interno, entre los colaboradores de la empresa.
- A través de la visibilidad de la información que se brinda a nivel externo, para el cliente, que participa según el caso.

## **EJEMPLO DE COLABORACIÓN INTERNA**

En el área funcional de Comercialización, una “persona anónima” que visita la página y deja sus datos, pasará por diferentes personas (responsables o no, de determinados sectores)

El propósito final es que el responsable comercial logre una venta y luego, su fidelización. En este caso, hay una secuencia de tareas que administran la información del potencial cliente.

Según cómo se maneje la captación y el seguimiento, no solo se administrará información básica sobre el cliente, sino también, información complementaria que puede ser clave para la relación y el vínculo con él.

El registro del potencial cliente entonces, pasa por etapas, en las que intervienen diferentes actores. Debe haber necesariamente un proceso de colaboración para lograr el propósito final: tener un cliente fiel., sobre todo cuando se maneja un volumen grande de información.

A su vez, cuando un cliente concreta una compra, se disparan otras tareas, como la facturación y el registro del pago. Acá intervienen, según el tamaño de la empresa, otras áreas. Por ejemplo, los responsables del área de finanzas, que facturan, hacen el registro contable, gestionan el pago, etc.

Si la empresa cuenta con un entorno colaborativo, en el que las tareas se ejecutan de manera coordinada y con apoyo de aplicaciones automatizadas, la gestión será fácil, ágil, con calidad.

## **EJEMPLO DE COLABORACIÓN EXTERNA**

Como ejemplo podemos tomar una empresa de proyectos de geología. Esta empresa de servicios profesionales implementó, desde la etapa de funcionamiento regular, una herramienta en la nube para asegurar la colaboración oportuna, en los proyectos, por parte del cliente.

En este caso particular, el equipo da visibilidad al cliente del estatus del proyecto y de las tareas en ejecución. El cliente no es un simple observador. Puede intervenir en el flujo de actividades. Por ejemplo, puede dar el visto bueno a un informe, aprobar o rechazar una factura; informar el pago de una factura, etc. En este

caso, entonces, el cliente (otra empresa) colabora en la gestión de la información, hace seguimiento al proyecto, registra opiniones a partir de información controlada por los técnicos, entre otras actividades. Al final, da el visto bueno al cierre del proyecto.

La “presencia” del cliente apoya a otros componentes del índice, como lo son: el foco y la mejora continua.

Un cliente bien atendido se transforma en un embajador de la empresa, recomienda los productos y servicios... y es fiel al producto/servicio o a la marca o a quien la vende (la empresa).

## **EVALUACIÓN DEL COMPONENTE COLABORACIÓN**

El componente colaboración, al igual que los componentes “foco” y “mejora continua”, tiene una puntuación que va desde 0 (cero) hasta 2,5.

El valor 0 (cero) representa ausencia de colaboración. El valor 2,5 representa la presencia de buenas prácticas de colaboración interna y/o externa. Una puntuación máxima implica que es parte de la cultura organizacional.

Una empresa puede estar en la etapa de funcionamiento estable, pero tener un Índice de Eficiencia Empresarial deficiente (D). Lo que necesariamente implica que está perdiendo oportunidades y que los costes de operación son altos, para el resultado que está logrando.

Por otra parte, una empresa en funcionamiento regular, con pocos clientes, y un equipo de trabajo pequeño, puede tener un Índice de Eficiencia Empresarial aceptable (B).

Es posible, porque, aunque la empresa esté en sus primeros pasos, el empresario puede estar muy bien respecto al foco y, por ejemplo, aplicar buenas prácticas de colaboración para la administración eficiente de la información. Con apoyo no solo de los trabajadores, sino también, de los clientes.

## **PUNTUACIÓN DEL COMPONENTE COLABORACIÓN:**

- 0,0 puntos: colaboración inexistente. En la empresa no se declara la colaboración como un valor. Hay improvisación y, por lo tanto, problemas con la información. Las tareas no están claras y tampoco la delegación de responsabilidades.

- 0,5 puntos: se le asigna 0,5 a las empresas en las que el personal tiene intenciones de trabajar en equipo y colaborar. Saben que es una necesidad. Además, les inquieta el re-trabajo. Pero no pasan de allí. El empresario sabe que debe organizar el trabajo entre las áreas funcionales.

- 1,0 puntos: se le asigna 1 a las empresas en las que el personal comprende la necesidad de trabajar en forma colaborativa. El empresario y el equipo han dejado plasmada la inquietud, pero aún no pasan a la acción concreta.

- 1,5 puntos: se le asigna 1,5 a las empresas que han planificado actuar en áreas específicas, para colaborar de manera continua. Disponen de herramientas y se han capacitado para tal propósito. Sin embargo, no miden resultados y no hay evidencia del éxito de las prácticas aplicadas.

- 2,0 puntos: se le asigna 2 a las empresas que aplican planes para mejorar la colaboración entre áreas funcionales. Tanto la colaboración interna como la externa. La empresa obtiene resultados que dan cuenta de la eficiencia de la colaboración entre actores. Existe un entorno colaborativo automatizado.

- 2,5 puntos: se le asigna 2,5 a las empresas en las que la colaboración es natural, forma parte de la cultura organizativa. Además, se refleja en la calidad del producto o servicio, tanto para el cliente interno como para el externo.

Es importante resaltar que las competencias del empresario juegan un papel importante en el modelo de organización y de sus valores. Por ello, el trabajo en equipo, apoyado en un feedback de calidad, es parte importante para este componente “colaborativo” que forma parte del índice de eficiencia empresarial (Índice IDEAL).

Lo ideal es que la colaboración sea permanente, en la que los todos participen aprendiendo a trabajar con otros y con herramientas idóneas para tal fin. Esto hará más fácil la gestión. En cualquier caso, la práctica será la que permita un valor óptimo del índice IDEAL.

Por diversas razones, hay organizaciones en las que la colaboración no es un valor declarado ni practicado. Una organización exitosa, necesariamente tiene un equipo que trabaja de forma colaborativa. Las grandes empresas no pueden ser exitosas sin la colaboración entre personas, áreas funcionales, unidades, e inclusive, con otras empresas. Evidentemente el trabajo colaborativo es un valor que deberá ser compartido y transmitido entre todos.

*“EL TALENTO GANA PARTIDOS, PERO EL TRABAJO EN EQUIPO GANA CAMPEONATOS”.*

*MICHAEL JORDAN.*

## **AREA CONTROL DE GESTIÓN**

El control de la gestión es una actividad permite responder a preguntas claves, del tipo: ¿cómo va la empresa?, ¿hacia dónde se dirige realmente?; ¿está o no en el camino adecuado para lograr los objetivos que se fijaron?

Hasta hace poco, el control de gestión era propio de grandes empresas, no de microempresas o pymes. Pero esto ha cambiado. Empresas de todos los tamaños son conscientes de la importancia del control sistemático de su organización, utilizando para ello diversos recursos. Uno de ellos son las herramientas o aplicaciones informáticas.

Tal como la palabra lo indica, el control implica observación, algún tipo de medición y corrección. Por supuesto, es una actividad que demanda recursos y buenas prácticas. Es decir, el control demanda calidad, de lo contrario, no tiene

sentido ejercer acciones de control. Entonces, el propósito del control es detectar, corregir y encaminar las acciones para lograr los objetivos y, según el caso, corregir el rumbo.

También puede verse como un proceso que abarca 3 aspectos:

- asignación de recursos
- seguimiento de acciones
- evaluación de resultados

Muchas empresas crecen sin una adecuada gestión, por poseer dispersión de los datos. Por ejemplo, el área de Finanzas tiene una aplicación administrativa para llevar la contabilidad financiera y de costos, facturación etc, con sus propios indicadores. Por otro lado, el área de comercialización maneja una aplicación independiente para la gestión de la relación con los clientes, el control de pedidos y de ventas. En este contexto, cuando las empresas funcionan con los datos dispersos, la eficiencia está afectada, es así como la información no genera valor agregado para la gestión. Esto es así, aun cuando la comunicación entre las áreas sea la esperada.

El índice IDEAL propone tomar la información de las áreas, generada en el día a día, como elemento clave para el control. Y esto es posible si tenemos los datos y la información centralizada.

Así que parte de los aspectos que evalúa el índice de eficiencia empresarial o índice IDEAL, a través del área “control”, es la gestión centralizada de la información. Y esto lo logramos con aplicaciones automatizadas que puedan crecer, según lo vaya demandando la empresa.

Si la información que fluye por las áreas de la empresa está centralizada y disponible para los interesados, se podrá ejercer un control de las tareas y actividades.

Es un control en tiempo real. Por lo que es una forma válida de saber cómo va la empresa, siempre que tengamos a la mano lo esperado (o el resultado estándar) de cada proceso.

### **EJEMPLO DE CONTROL DE GESTIÓN:**

Se trata de una empresa de venta de donuts. Cuando la pyme alcanzó el funcionamiento estable y logró inaugurar varios puntos de venta, requirió una herramienta para el control.

No bastaba con tener el control de cada negocio. Al principio, esto fue suficiente. Pero luego tuvo que gestionar de manera global la adquisición de donuts y de los restantes productos, con lo que logró optimizar las compras, obtener mejores precios y mantener un buen control del inventario. Así que incorporó una herramienta de gestión. En tal sentido, su dueño, obtenía informes e indicadores del área de ventas, por cada punto de venta, y con base en esta información, tomaba decisiones para la actualización del inventario.

Un problema típico en muchas empresas es justamente, el control de inventarios. Asegurar un control que minimice pérdidas, cuando se trata de productos perecederos, constituye una dificultad. Pero esto no es todo, el tema del control de inventarios va mucho más allá. Si el empresario no cruza la información del inventario, con ventas, producción y facturación... ¿podrá realizar un buen control de la gestión de la empresa? No hace falta aclarar que le será imposible.

En resumen, el control de inventario se relaciona directamente con áreas o funciones vitales de una empresa como lo son el pronóstico de venta, la compra y producción, el análisis de costos y el manejo adecuado de la contabilidad y la facturación.

Este sencillo ejemplo planteado, evidencia la necesidad de integrar las áreas para así lograr el control de la gestión.

## **EVALUACIÓN DEL COMPONENTE CONTROL**

El área del índice control, al igual que los componentes “foco”, “mejora continua” y “colaboración”, tiene una puntuación que va desde 0 (cero) hasta 2,5:

- El valor 0 (cero) representa ausencia de control.
- El valor 2,5 representa un control óptimo en la empresa.

Para que una empresa tenga la puntuación máxima, debe tener buenas prácticas de control, que formen parte de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores y actitudes, que asumen el grupo de colaboradores en la organización.

Lo esperado en una pyme, es que en la etapa de funcionamiento regular o antes, el control no sea parte de sus principales fortalezas, en principio, porque el empresario está atendiendo gran parte o todas las tareas y no tiene tiempo para detalles de gestión o de control. Por supuesto, que esto no siempre es así.

En el caso de que una empresa se encuentre en la etapa de funcionamiento estable, un elemento que permite estar allí es la existencia de un control mínimo, sobre todo, en áreas funcionales claves, como Finanzas, Comercialización, producción etc.

En la etapa de estabilidad de una empresa, donde se caracteriza por tener los ingresos necesarios para contar con personal e inversiones para mejorar áreas críticas, como la de producción y operaciones, necesariamente tendrá las bases para el control de la gestión.

### **PUNTUACIÓN DEL COMPONENTE CONTROL:**

0,0 puntos: control inexistente. El caos está presente en las áreas de la empresa; la coordinación de tareas en mínima.

0,5 puntos: se le asigna 0,5 a las empresas en las que el personal tiene control de sus propias tareas. Con esto, evitan en parte, el re-trabajo. Pero no pasan de acciones individuales. El empresario no tiene control de las áreas críticas.

1,0 puntos: se le asigna 1 a las empresas en las que el empresario y el equipo tienen la inquietud de establecer controles para mejorar la gestión, pero aún no aplican acciones concretas.

1,5 puntos: se le asigna 1,5 a las empresas que han planificado actuar en áreas específicas, para controlar y mejorar. Es decir, manejan información y la utilizan para el seguimiento. Para esto, disponen de herramientas y se han capacitado. Sin embargo, no miden resultados y no hay evidencia del éxito del control de gestión.

2,0 puntos: se le asigna 2 a las empresas que aplican planes para mejorar entre áreas funcionales, apoyados en indicadores. La empresa obtiene resultados que dan cuenta de la eficiencia de los indicadores en la consecución de objetivos. Existe un entorno automatizado.

2,5 puntos: se le asigna 2,5 a las empresas en las que el control obedece a un sistema de gestión, que es conocido y aprovechado por todos. Lo que eleva la calidad del producto o servicio, tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

Una pregunta que surge naturalmente, luego de haber analizado cada una de las 4 áreas (foco – mejora continua - colaboración – control) es:

### **¿QUÉ HACER A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA EMPRESARIAL – ÍNDICE IDEAL?**

El objetivo no es ejecutar acciones concretas, sino ir evolucionando hacia la búsqueda del nivel A, donde la empresa ya ha adoptado procesos de mejora continua y siempre es mejor, día a día. Ese punto a alcanzar ha de ser el objetivo de toda empresa. Llegado a dicho nivel, la competitividad y eficiencia están garantizadas a lo largo del tiempo.

¿Por qué el **ÍNDICE IDEAL** es una guía eficaz?

Porque es realista, tiene una base en la experiencia y en la posibilidad de lo que ofrecen las nuevas tecnologías, las tendencias del mercado y, en definitiva, qué se puede hacer y qué no, según cada etapa del ciclo de vida de la empresa.