



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LIDERAZGO Y MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

Tomado de Politécnico Grancolombiano



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LAS HABILIDADES GERENCIALES RELACIONADAS CON LAS ÁREAS DE GESTIÓN

LA IMPORTANCIA DE ENTENDER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

LAS MANIFESTACIONES CULTURALES SON EN SÍ MISMAS CATEGORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LAS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CULTURA.

Cada organización tiene una cultura que la distingue e identifica; esta misma dirige sus acciones y formas de hacer las cosas, regula su percepción y la imagen que tenemos de ella.

Las manifestaciones culturales son en sí mismas categorías de la cultura organizacional mediante las que se pueden llevar a cabo un diagnóstico organizacional. Todo estudio de la organización deberá ser un análisis del estado actual de toda la empresa en la que cabrá el diagnóstico de la cultura organizacional.

Para entender la cultura organizacional es necesario medir lo esencial que consiste en los valores, las creencias, las percepciones básicas que se demuestran a través de los procedimientos de la empresa, tecnología, información, ritos, comportamientos, hábitos, cohesión de grupo, motivación.

Conocer y entender la cultura organizacional es importante para:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de una mejor organización.
- Facilitar los cambios necesarios en métodos y estilos organizacionales a través del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de cambios en el comportamiento y adquirir nuevas habilidades.
- Lograr un mayor control de los recursos.
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y encontrar soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear la capacidad de autodiagnóstico y auto diseño de la estrategia empresarial.



Al lograr lo anterior se crearán condiciones viables para un buen desarrollo de la cultura organizacional que se verá reflejada en:

- Una alta dirección que sea un modelo positivo en sus comportamientos.
- Se crearán o sustituirán los ritos o costumbres que no sean beneficiosos.
- Se seleccionará, promoverá y apoyará a los trabajadores enmarcados en los valores que la organización desee.
- Un rediseño en el proceso de aprendizaje de acuerdo con los valores deseados.
- Un cambio en el sistema de recompensa para fomentar la aceptación de nuevos valores.
- Las subculturas existentes irán cohesionadas con la cultura organizacional y con los empleados.
- Se podrá trabajar con el consenso de los empleados mediante la participación, la confianza y el compromiso.

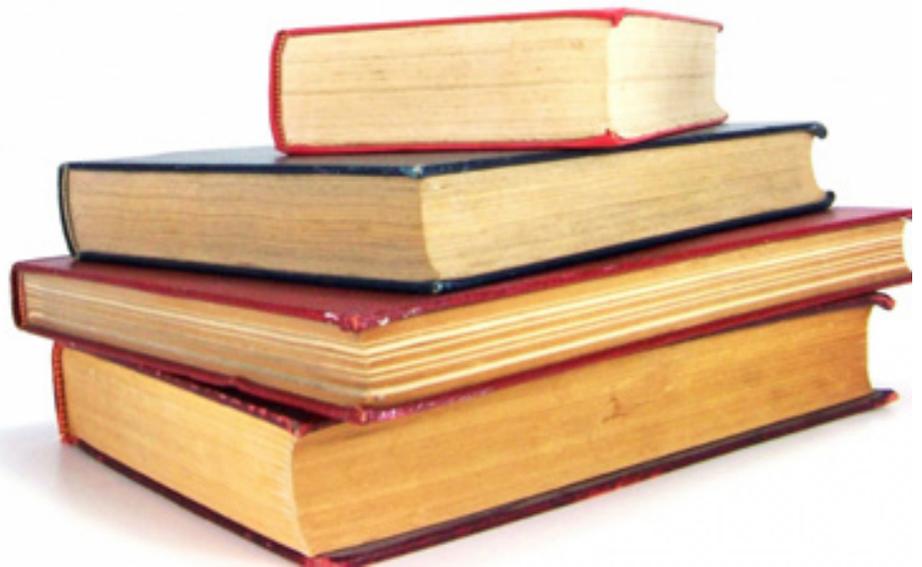
PASOS PARA ENTENDER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los autores que han escrito sobre cultura organizacional no han podido determinar cómo poder entender la cultura o como diagnosticarla en primer lugar porque el tema es muy complejo, los elementos que se analizan son en su mayoría, así como sus procedimientos son diferentes y cambiantes, sintetizados a partir de la experiencia de cada organización en particular.

Los pasos que se proponen acá, siguen un orden de lo general a lo particular pueden ser adaptados a las necesidades de cada situación de la organización. Los pasos son variados y se utilizan de acuerdo con las características de la organización.

Los pasos que se tienen en cuenta son los siguientes:

- **PRE-ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.** El objetivo es analizar cómo surgió la organización, sus fundadores, los productos y/o servicios, cambios en las estructuras que ha tenido o no, los éxitos y fracasos, etc.
- **ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO.** La idea en esta paso es obtener un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el medio ambiente y así saber cuáles son sus clientes, proveedores, subordinados, principales competidores y otras instituciones que tengan algún tipo de relación con la organización.
- **ESTUDIO JERÁRQUICO Y PRODUCTIVO DE LA ORGANIZACIÓN.** Se debe conocer cómo se organiza internamente la organización jerárquicamente, su actividad principal, tecnología, materia prima e innovación. Todo esto ayudará conocer la empresa en cuanto a sus procesos y organización básica.
- **ESTUDIO DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS Y EL FLUJO DE INFORMACIÓN.** Se debe conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, la rotación del personal, el funcionamiento de los recursos humanos y como fluye la información dentro de la organización.
- **CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES.** Se debe conocer el verdadero ambiente y la manera como se trabaja en equipo, la integración, los conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, las subculturas entre otros.
- **CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS.** El objetivo es establecer una guía para la toma de decisiones y otras características clave acerca de cómo dirigir el negocio, las motivaciones, e uso del tiempo, la integración, el nivel de participación en la solución de problemas y la delegación de autoridad.



Si una vez entendida y analizada la cultura organizacional se cree tener razones suficientes para su cambio se deben tener en cuenta los siguientes elementos básicos para su buen desarrollo:

- 1. MISIÓN / VISIÓN / OBJETIVOS.** La claridad de la misión, visión y los objetivos, son la medida en que los miembros perciben claramente lo que la organización quiere lograr o mantener. Brinda una apreciación de las normas y comportamientos que deben existir.
- 2. SISTEMA DE VALORES.** Aclarar y expresar los valores deseados que apoyaron la estrategia que no debe ser impuesta sino compartida por todo el personal de la organización.
- 3. LOS HÁBITOS DE TRABAJO.** Como se desarrollan las actividades básicas del trabajo y cómo se hacen las cosas en la empresa.
- 4. RITOS Y CEREMONIAS.** Cuestiones relacionadas con la forma cómo funcionan las actividades en la empresa y cómo influyen en el comportamiento.
- 5. ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA.** Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, la estructura organizativa y su congruencia con la estrategia.
- 6. CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS.** Orientación en la toma de decisiones, formas de utilizar las soluciones, el conocimiento, la autonomía, cómo expresar el poder, etc.

EVALUAR DIFERENCIAS CULTURALES

LOS TRABAJADORES PUEDEN RESPONDER DE MANERAS DIFERENTES A LAS POLÍTICAS Y CULTURA ORGANIZATIVAS, EN FUNCIÓN DE SUS INTERESES Y PREFERENCIAS Y SUS FORMAS DE ENTENDER LA REALIDAD Y EL TRABAJO.

Hasta ahora, los modelos de gestión de recursos humanos han planteado sus estrategias sobre la base que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea.

Prácticas tales como la remuneración, evaluación, formación y motivación han sido diseñadas tradicionalmente sin considerar que los trabajadores pueden responder de maneras diferentes a las políticas y cultura organizativas, en función de sus intereses y preferencias y sus formas de entender la realidad y el trabajo.

Hasta hace pocos años, todas las políticas propuestas en cuanto a recursos humanos propendían hacia la homogeneidad suponiendo que una cultura estable y bien establecida en una organización debería ser homogénea para tener un efecto muy positivo en la eficiencia, productividad y el medio ambiente de trabajo.

Se podría hacer una revisión de todas las acciones de gestión de recursos humanos y se podría encontrar que esas acciones en las organizaciones han llevado a enfrentamientos con los requisitos impuestos en el nuevo entorno organizacional caracterizado por la complejidad, dinamismo y por ende con una creciente diferencia transcultural en los mercados laborales. ¿De qué sirve, por ejemplo, el diseño de un sistema de compensación igualitario para toda la organización si tenemos trabajadores con intereses y preferencias diferentes?, ¿los empleados responderán por igual a unos mismos incentivos? ¿Tienen todos los mismos intereses en formación y capacitación? Estas dudas que puede tener un gerente y más un responsable de gestión de recursos humanos, muestran que es necesario cambiar el modelo con el que las organizaciones gestionan todos los aspectos relacionados con las personas. Los recursos humanos son diversos y por ende se observan diferencias transculturales debido a cuatro cambios recientes:

1. INTERNACIONALIZACIÓN. La creciente internacionalización de la actividad de las empresas ha intensificado sus contactos con otras áreas geográficas y culturas donde se venden productos, se compran suministros o por qué, no, se puede contratar mano de obra.

Esta tendencia plantea nuevas condiciones para la gestión de los recursos humanos, que ahora deben hacer frente a desafíos tales como los trabajadores de otros países, la adaptación a leyes, políticas y culturas locales o la coordinación de equipos multinacionales de trabajo.

2. MERCADO DE TRABAJO. La diversidad étnica y cultura no es la única que está presente hoy en los grupos de trabajo.

Los cambios en la estructura demográfica de los mercados laborales, la incorporación gradual de las mujeres en todos los niveles de la organización o el retraso en la edad de jubilación fomentando la diversidad de género o edad tienen efectos muy significativos en la dinámica de los equipos.

3. NUEVAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES. Las estrategias y la cooperación entre empresas, las fusiones y adquisiciones o asociaciones entre organizaciones, a menudo requieren para su aplicación de equipos de trabajadores de diferentes organizaciones que proporcionan a las culturas corporativas diferentes orígenes o diferentes maneras de entender el trabajo.

Aunque este tipo de diversidad no es tan visible ni tan evidente como la de edad, sexo o nacionalidad, también representa una importante influencia en la manera en que los grupos trabajan, toman decisiones y resuelven problemas.

4. IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS. Por último, se ha afirmado en muchas ocasiones que las empresas de servicio tienden a ser relativamente más diversas. La importancia que estas empresas tienen en el tratamiento de los clientes hace que sea absolutamente necesario que se tengan trabajadores que reflejen esa diversidad de sus consumidores.

5. CONCEPTO Y MEDIDA DE LA DIVERSIDAD. En términos generales, se podrá decir que la diversidad es una característica de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales. Sin embargo se deben conocer el tipo de atributos que son valorados y las posibles relaciones que pueden existir entre los diferentes tipos de diversidad.

Para entender las consecuencias reales de la diversidad es necesario primero definir los atributos en los que los individuos pueden ser diferentes. Se puede decir que los grupos de trabajo pueden presentar dos tipos de diversidad:

PARA ENTENDER LAS CONSECUENCIAS REALES DE LA DIVERSIDAD ES NECESARIO PRIMERO DEFINIR LOS ATRIBUTOS EN LOS QUE LOS INDIVIDUOS PUEDEN SER DIFERENTES.

A. LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA. Describe la diversidad del grupo en una serie de atributos observables como la edad o el sexo de los trabajadores. Dentro de esta categoría también entran ciertas características que se pueden cambiar con el tiempo y describe los antecedentes de las personas, tales como el nivel educativo y tipo de formación recibida.





B. LA DIVERSIDAD DE CAPITAL HUMANO. La diversidad del capital humano, junto con las características demográficas, se considera un tipo de heterogeneidad no tan visible pero también tiene efectos importantes.

Esta diversidad es comúnmente conocida como la diversidad del capital humano, es decir, las diferencias entre los miembros de un grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas donde se encuentra el verdadero valor que los trabajadores aportan a las organizaciones.

LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO EN CUANTO A SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS DONDE SE ENCUENTRA EL VERDADERO VALOR QUE LOS TRABAJADORES APORTAN A LAS ORGANIZACIONES.

Esta diversidad puede presentarse en los siguientes aspectos:

- **CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO.**
- **HABILIDADES:** es decir, no necesariamente los conocimientos técnicos, sino también otros asuntos importantes para el funcionamiento de los equipos, tales como la capacidad de los trabajadores de percibir y procesar la información, la capacidad de tratar con otras personas, etc.
- **EXPERIENCIA:** además de tener los conocimientos y habilidades necesarias, los trabajadores pueden ver mejorado su capital humano si han vivido situaciones de trabajo previas. Las personas con grados y tipos de experiencia diferentes darán mejores condiciones para tomar decisiones y resolver problemas complejos.
- **VALORES:** la cultura organizacional no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros. Como resultado, no es difícil entender que cuando la organización es diversa es improbable que exista una fuerte cultura compartida para lo cual la organización deberá hacer lo posible para cohesionar a los trabajadores en torno a unos valores integradores.

6. ¿POR QUÉ SE DEBE LUCHAR POR LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN? Un argumento oído a menudo para evitar la diversidad en la organización es que sólo conduce a la incomprensión, la formación de grupos no deseados, problemas de comunicación y los conflictos en la fuerza de trabajo. La diversidad cultural en la organización tiene diferentes ventajas relativas a la economía de la empresa:

- **ATRACCIÓN PARA UN GRUPO MÁS AMPLIO DE CLIENTES:** más gente puede identificarse con la organización. Esto podría aumentar su volumen de negocios.
- **MÁS CREATIVIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:** la diversidad da lugar a productos y servicios innovadores, lo cual es necesario para competir con otras empresas.
- **MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA:** más gente ve a la organización como un empleador interesante.

La diversidad abarca una amplia variedad de temas, incluyendo la comunicación con los empleados, ayudar a un equipo diverso frente a los conflictos y el aprendizaje. Los gerentes pueden mejorar el manejo de las cuestiones de la diversidad cultural siguiendo estos ocho comportamientos:

LA DIVERSIDAD ABARCA UNA AMPLIA VARIEDAD DE TEMAS, INCLUYENDO LA COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS, AYUDAR A UN EQUIPO DIVERSO FRENTE A LOS CONFLICTOS Y EL APRENDIZAJE.

- **ACOGER LA DIVERSIDAD:** se debe valorar la diversidad comenzando con la aceptación del principio de la multiculturalidad. La organización debe aceptar el valor de la diversidad por sí misma no sólo porque tiene que hacerlo.
- **RECLUTAR AMPLIAMENTE:** cuando la organización tiene ofertas de trabajo, se debe intentar conseguir un grupo de aspirantes diversos. Se debe evitar depender de las referencias de los empleados actuales, ya que esto tiende a conseguir candidatos similares a su fuerza de trabajo actual.

— **SELECCIONE CORRECTAMENTE:** se debe asegurar que el proceso de selección no discrimina. En particular, se debe buscar que las pruebas de selección relacionadas con el trabajo sean totalmente ecuanímes.

— **PROPORCIONAR ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LAS MINORÍAS:** se debe procurar la información y la capacitación acertada para los empleados no tradicionales en la organización.

— **SENSIBILIZAR A TODOS LOS EMPLEADOS:** alentar a todos los empleados a aceptar la diversidad.

Proporcionar capacitación en la diversidad para ayudar a todos los empleados a que conozcan el valor de la diversidad.

— **ESFORZARSE POR SER FLEXIBLE:** parte de la valoración de la diversidad es el reconocimiento de que los diferentes grupos tienen diferentes necesidades y valores.

— **TRATAR DE MOTIVAR DE FORMA INDIVIDUAL:** es necesario estar al tanto de los antecedentes, culturas y valores de los empleados. Es probable que las necesidades de un trabajador joven sean totalmente diferentes a las de un empleado de más edad por eso se debe individualizar la forma de motivar para ser efectivo.

— **ALENTAR A LOS EMPLEADOS A ACEPTAR Y VALORAR LAS DISTINTAS OPINIONES:** se deben crear las tradiciones y ceremonias que promueven la diversidad. Celebrar la diversidad, acentuando sus aspectos positivos. Pero también estar preparados para afrontar los retos de la diversidad como la desconfianza, la falta de comunicación, y la falta de cohesión, las diferencias de actitud, y el estrés.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD CULTURAL ORGANIZACIONAL. En algunas situaciones, una gran cantidad de puntos de vista brinda muchas opciones. Además, puesto que hay muchos puntos de vista diferentes y ambientes en los trabajadores, hay muchas oportunidades para que estos puntos de vista diferentes puedan entrar en la planificación de iniciativas estratégicas, lo que permite a la empresa servir a un grupo más amplio de consumidores. Las ventajas de tener una diversidad cultural organizacional son los siguientes:

- Ayuda a motivar a los empleados.
- Mejora la innovación y la creatividad de los empleados.
- Ayuda en la reducción de costos.
- Se crea flexibilidad en la organización.
- Se da acceso inmediato a la resolución de problemas.
- Fácil transferencia de conocimientos.
- Una mejor estructura de comercialización.
- Entorno de trabajo innovador.
- Resultados inmediatos.
- El cumplimiento de la responsabilidad social.
- Ayuda a atraer y retener a los empleados.

ELABORACIÓN DE MODELOS PARA ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Las estrategias funcionales de cada área son diseñadas en función a los objetivos y directrices del plan estratégico de la empresa. En área financiera, la formulación de las estrategias es esencial para cualquier empresa, sea cual fuere su naturaleza, ya que todas las actividades de la empresa, requieren la presencia de recursos financieros para su funcionamiento. Según esto podemos definir a la estrategia financiera como parte de la planificación y gestión estratégica de una organización que está directamente relacionado con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones de negocio y su distribución en inversiones alternativas para contribuir al logro de metas trazadas en el plan, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEPENDERÁ PRINCIPALMENTE DE LOS OBJETIVOS GENERALES PERSEGUIDOS POR LA ORGANIZACIÓN, SI EL NEGOCIO ES RENTABLE ESTOS OBJETIVOS GENERALES SUELEN SER COMPATIBLES CON LA MAXIMIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS.

La gestión de los recursos financieros dependerá principalmente de los objetivos generales perseguidos por la organización, si el negocio es rentable estos objetivos generales suelen ser compatibles con la maximización de la inversión de los accio-

nistas, la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa.

Hay que recordar que cuando un inversionista (accionistas o acreedores) proporciona capital para financiar operaciones de una empresa como contrapartida espera que el rendimiento esperado sea el máximo valor como para compensar el riesgo involucrado en ese negocio.

Los recursos financieros son escasos, en comparación con la cantidad de alternativas de inversión que puedan existir en el mercado (local, regional, internacional); es por esto que los inversores pueden elegir entre diferentes tipos de negocios antes de decidir hacia dónde dirigir sus fondos. ***Dos variables son esenciales cuando se toman decisiones de inversión estas son:*** el rendimiento esperado de cada negocio, y el riesgo involucrado en sus operaciones.

LA MISIÓN DE LOS GERENTES TANTO FINANCIEROS COMO DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ EN GENERAR EL MAYOR RENDIMIENTO QUE RESPONDAN A LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVERSORES. CUANDO LA GERENCIA LOGRA ESOS RESULTADOS, O MEJOR AÚN, LOS SUPERA, AYUDA A CREAR VALOR.

La misión de los gerentes tanto financieros como de la organización está en generar el mayor rendimiento que respondan a las expectativas de los inversores. Cuando la gerencia logra esos resultados, o mejor aún, los supera, ayuda a crear valor.

El objetivo, en consonancia con la estrategia de las empresas es maximizar la creación de valor, lo que significa dar el mejor retorno sobre el capital y convertirse en el negocio más rentable dentro de un conjunto de alternativas que están sujetas a niveles de riesgo similares.

Cabe señalar que este objetivo va más allá de la generación de valor financiero, y que para lograr resultados satisfactorios es necesario mantener clientes satisfechos empleados motivados, excelentes relaciones con los proveedores y entidades gubernamentales.



Con esto en mente, el gerente financiero es responsable de evaluar cada una de sus decisiones en base a cómo afectará el objetivo estratégico de la compañía. La implementación de nuevos proyectos de inversión, la incorporación de nuevas tecnologías, la expansión en nuevos mercados, la búsqueda de proveedores, las fusiones con otras empresas, la diversificación y expansión de las operaciones, el cierre de unidades de negocio, solicitud de préstamos de instituciones financieras, la emisión de valores, establecer los niveles de la deuda, el pago de dividendos, el diseño de los sistemas de compensación de los empleados, la formación y actualización del personal, son sólo algunas de las decisiones que debe tomar la dirección financiera con la dirección general de la empresa.

Tanto el gerente financiero como el gerente general toman decisiones para ser delimitadas en las estrategias financieras que, en general, se agrupan en dos categorías:

- Las estrategias relacionadas con la inversión (asignación de recursos).
- Las estrategias de financiación (la obtención de recursos, incluidas las decisiones sobre la distribución de dividendos), tanto en el corto y el largo plazo.

Dentro de estos dos grandes grupos de estrategias se hará un proceso de decisión con un importante número de variables e indicadores (gestión de riesgos, gestión de tesorería, la gestión basada en el valor, la innovación de herramientas financieras, fiscales y planificación).

FIGURA I. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN FINANZAS CORPORATIVAS

MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA



FIGURA 2. FASES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA



Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON INVERSIÓN

Las decisiones de financiación son sólo una cara de la moneda cuando se involucra a todos los elementos que deben ser analizados por la gestión financiera de una empresa.

Se ve a menudo como los planes estratégicos de las empresas y los objetivos de negocio implican la realización de nuevas inversiones. La gestión financiera debe tener las habilidades para evaluar la contribución de estos proyectos a los objetivos deseados, y en especial, su contribución a la creación de valor para los propietarios.

Una de las técnicas tradicionales de evaluación del proyecto es preparar el presupuesto de capital, utilizando métodos de análisis que incorporan el riesgo y la incertidumbre.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL ANÁLISIS DE LA ACEPTACIÓN O RECHAZO DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN ES LO QUE SE CONOCE COMO LA PRESUPUESTO DE CAPITAL. ESTA TÉCNICA FINANCIERA SE BASA EN UNA ESTIMACIÓN DEL VALOR ACTUAL DE UNA SERIE DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS UTILIZANDO UNA TASA DE DESCUENTO QUE REPRESENTA EL COSTO DE LOS FONDOS QUE SE UTILIZARÁN EN ESTE PROYECTO.

EL PRESUPUESTO DE CAPITAL.

El análisis de la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión es lo que se conoce como la presupuesto de capital. Esta técnica financiera se basa en una estimación del valor actual de una serie de flujos de efectivo proyectados utilizando una tasa de descuento que representa el costo de los fondos que se utilizarán en este proyecto.

Para calcular el valor actual se requiere, en primer lugar, el diseño de flujos de caja operativo que se generarán con la ejecución de la inversión. El flujo de caja operativo de cada período se calcula a partir de los beneficios generados por el proyecto.

ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA FINANCIACIÓN

La financiación son los recursos monetarios financieros necesarios para llevar a cabo una actividad económica, la función esencial que es por lo general prestar sumas que complementan los propios recursos organizacionales. Pueden ser contratados en el país o en el extranjero a través de préstamos, bonos, obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazos.

La buena gerencia financiera es un elemento vital para la planificación óptima de los recursos económicos de una empresa, y hacer frente a todos los compromisos financieros presentes y futuros para reducir los riesgos y aumentar la rentabilidad.



LA FINANCIACIÓN SE PUEDE CLASIFICAR EN DOS FORMAS:

FINANCIAMIENTO INTERNO. Es la que proviene de recursos propios de la compañía, incluyendo: las contribuciones de los socios o propietarios, la creación de reservas para riesgos y capital.

FINANCIAMIENTO EXTERNO. Cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir, cuando los fondos generados por las operaciones de la empresa son insuficientes para cubrir los gastos necesarios para mantener el curso normal del negocio, es necesario recurrir a terceros, tales como préstamos bancarios.

Una de las principales vías de obtención de financiamiento es el crédito, que es el dinero recibido para satisfacer las necesidades financieras donde la organización se compromete a pagar en un plazo de tiempo, a un precio determinado (interés), con o sin pagos parciales, y proporcionando garantías a la entidad financiera que garantice el pago.

FUENTES Y FORMAS DE FINANCIACIÓN

FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO: es la financiación con vencimiento en un período superior a un año.

FIGURA 3. FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO



Fuente: Elaboración propia.

FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO: las obligaciones que se espera que vencen en menos de un año, lo que es vital para sostener la mayor parte de los activos actuales de la empresa, tales como dinero en efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables.

FIGURA 4. FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO

FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO



Fuente: Elaboración propia.

PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SISTEMAS DE CONTROL

La economía global ha hecho que los gerentes deban tener una visión de los resultados organizacionales y esto ha hecho en consecuencia que se tenga gran énfasis en la mejora de la productividad, por lo general mediante la reducción de costes y el aumento de los controles.

Los beneficios a corto plazo de una planificación de la gestión y el uso de sistemas de control es el mejoramiento de la productividad y por ende, el aumento en los beneficios percibidos por la empresa.





¿POR QUÉ LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN FALLAN?

Un sistema de control es necesario en cualquier organización en la que las actividades de las distintas divisiones, departamentos, secciones, etc. deben ser coordinadas y controladas.

LOS GERENTES DEBERÍAN ESTABLECER EN SUS SISTEMAS DE CONTROL UN RANGO PARA EL CUMPLIMIENTO DE CUALQUIER META EN LUGAR DE UN NÚMERO EXACTO YA QUE ESTO SERÍA MÁS JUSTO Y MOTIVARÍA A LOS EMPLEADOS.

La mayoría de los sistemas de control han sido orientados a controlar después de una acción o proceso y por lo tanto se convierten en ineficientes o simplemente fallan. Por ejemplo, es poco lo que un empleado puede hacer hoy para corregir los resultados de las acciones realizadas hace dos semanas.

La gestión administrativa o gerencial, por el contrario, debe hacer ajustes orientados hacia el futuro y que permitan obtener resultados antes de finalizar un periodo de control, esto permitirá establecer un clima más motivador para el empleado.

Aunque muchas normas o controles son simples estimaciones de lo que debería ocurrir si ciertas suposiciones son correctas, adquieren gran valor en los sistemas de control de hoy que dejan poco o ningún margen para el error. Los gerentes deberían establecer en sus sistemas de control un rango para el cumplimiento de cualquier meta en lugar de un número exacto ya que esto sería más justo y motivaría a los empleados.

Hay tres creencias fundamentales que subyacen en la mayoría de los sistemas de control exitoso.

En primer lugar, la planificación y el control son dos funciones estrechamente relacionadas entre las funciones de gestión.

En segundo lugar, hay que destacar todo lo positivo que se logre por parte de los empleados en el cumplimiento de metas o tareas.

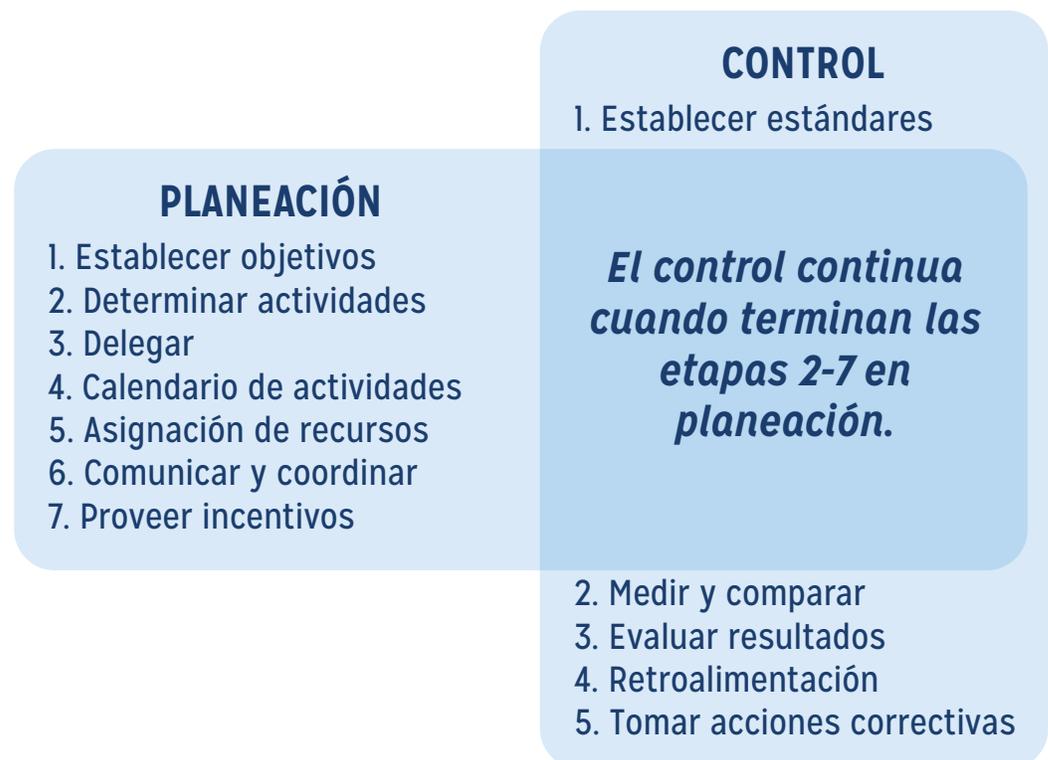
Por último, la evaluación, entrenamiento y recompensa son más efectivos a largo plazo de medir, comparar, presionar o castigar.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

Los gerentes deben proporcionar el marco para el sistema de control de la compañía. Si la misión, metas, estrategias, objetivos cambian, los controles deben cambiar. Desafortunadamente, en muchas ocasiones no se hace este cambio y las repercusiones de cambiar el plan estratégico y no cambiar los controles tiene repercusiones en todos los niveles organizativos.

A menudo, también, los indicadores de los sistemas de control se derivan de presupuestos y planes de años anteriores y no de los objetivos actuales de la compañía. El resultado es que los empleados de niveles inferiores consiguen resultados en base a factores de los que tienen poco conocimiento y sobre controles de los cuales tienen prácticamente ninguna participación e influencia.

FIGURA 5. RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL



Fuente: Elaboración propia.

La anterior grafica muestra la relación importante entre la planificación y control.



Como puede verse, el proceso de control no se inicia hasta después de que el proceso de planificación termina.

DE LA MANO CON EL PROCESO DE CONTROL SE DEBE TENER EN CUENTA EL COMPORTAMIENTO HUMANO YA QUE EN EL PROCESO DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL SE DEBE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS PARA QUE CUMPLAN CON LAS TAREAS ASIGNADAS.

Después de establecer los objetivos en el primer paso del proceso de planificación, los estándares de control deben ser desarrollados para ellos. Los estándares son las unidades de medida establecidas para servir como base de referencia y son útiles en la determinación de líneas de tiempo, las secuencias de actividades, programación y asignación de recursos.

Por ejemplo, si se fijan objetivos y el trabajo está previsto para dieciocho personas en una cadena de montaje, los estándares de rendimiento de cada persona deben ser claramente establecidos.

La segunda interacción significativa entre la planificación y el control se produce con el paso final del proceso de control: la toma de medidas correctivas. Estas medidas correctivas pueden llevar a cambiar los objetivos a lograr o alterar el plan original.

Los gerentes deben tener en cuenta que de la mano con el proceso de control se debe tener en cuenta el comportamiento humano ya que en el proceso de diseño de un sistema de control se debe motivar a los empleados para que cumplan con las tareas asignadas.

PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL

PASO UNO: ESTABLECIMIENTO DE NORMAS O ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO

Las normas o estándares de rendimiento se pueden fijar por el personal o los gerentes con el aporte de los empleados cuyo desempeño estará siendo medido. Este último método es el mejor ya que tanto los gerentes como los empleados pueden compartir la información necesaria sobre las diferentes condiciones de trabajo para establecer normas realistas.

Los gerentes deben ver que los objetivos y los estándares sean acordes ya que los empleados son responsables de su realización. El nivel de dificultad debe ser un reto, pero dentro de las capacidades demostradas del empleado.



Cuando se tienen estándares demasiado bajos son por lo general alcanzados pero no superados por el trabajador, mientras que los estándares demasiado altos por lo general no motivan a los empleados a dedicar mucho esfuerzo para llegar a la meta.

Es importante que los estándares así como los indicadores sean lo más completos posibles, sin embargo, es difícil desarrollar un único estándar o indicador que indiquen el rendimiento global eficaz.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COMPORTAMIENTO, ES MUY IMPORTANTE QUE EL EMPLEADO SEA CAPAZ DE INFLUIR O AFECTAR DE MANERA SIGNIFICATIVA EL NIVEL ESTÁNDAR ASIGNADO.

Son muchos los gerentes que están en búsqueda de un número mágico que les dirá lo bien o mal que va la compañía o cómo sus empleados están realizando su labor y en este último caso los estándares también deben expresarse en términos de cómo se relacionan con el trabajo realizado por los empleados y como estos números demuestran la labor significativa que están haciendo los mismos por alcanzar los objetivos. Desde el punto de vista del comportamiento, es muy importante que el empleado sea capaz de influir o afectar de manera significativa el nivel estándar asignado.

Finalmente, los gerentes deben ver que el número de estándares e indicadores asignados, al igual que los objetivos de planificación, se deben colocar en orden de prioridad para el empleado. Si hay demasiados controles e indicadores asignados, el empleado no será capaz de dar suficiente atención a cualquiera de ellos y se sentirán frustrados y confundidos.

PASO DOS: MEDIR Y COMPARAR LOS RESULTADOS REALES CON LOS PREVISTOS

La objetividad en la medición y seleccionar objetivamente las personas que comparan el rendimiento son piezas importantes en este paso. Para medir y comparar resultados las organizaciones disponen de trabajadores que pueden cumplir la tarea e incluso ya existen sistemas automatizados que pueden medir y comparar. Lo importante es definir y socializar entre los empleados el sistema que se utilizara para el control.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Cuando los empleados tienen bajo grado de confiabilidad en un sistema de control su comportamiento entra en choque con el sistema y también esto traería dificultades para la organización.

Muy a menudo los empleados presentarán los datos de tal manera que el rendimiento se verá bien por un período de tiempo determinado. Algunos sistemas de control mal manejados, también permitirán que los empleados reporten datos no válidos o engañosos de su labor en la empresa.

Se debe reducir al mínimo los sistemas de control que los empleados ven como amenaza ya que causará una fuerte resistencia ya que pudiera la organización enfrentarse a problemas como la resistencia al cambio y baja productividad.

PASO TRES: EVALUAR LOS RESULTADOS Y DAR INFORMACIÓN

ES IMPORTANTE RECORDAR QUE LAS DESVIACIONES EN LOS ESTÁNDARES PUEDEN SER TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS SEGÚN LO QUE SE ESTÉ MIDIENDO Y EL INDICADOR QUE SE ESTÉ USANDO Y SE DEBE MOTIVAR AL TRABAJADOR QUE CUMPLE CON LOS INDICADORES.

El tercer paso es el más eficaz cuando los controles y los indicadores de gestión fueron muy bien seleccionados. Con estos controles, los encargados de analizar la información pueden utilizar los resultados para dar alerta temprana en las acciones específicas que sean necesarias.

Es esencial que los gerentes evalúen cuidadosamente las desviaciones en los estándares y en los indicadores antes de actuar. También es importante recordar que las desviaciones en los estándares pueden ser tanto positivas como negativas según lo que se esté midiendo y el indicador que se esté usando y se debe motivar al trabajador que cumple con los indicadores a través de recompensas por su

buen trabajo. Se debe brindar una evaluación a los trabajadores de la organización y recibir retroalimentación de todo el proceso.

¿QUIÉN DEBE RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN DE ESTA EVALUACIÓN Y CON QUÉ FRECUENCIA DEBE SER OFRECIDA ESA RETROALIMENTACIÓN?

- La persona que es responsable para el cumplimiento de los estándares deben recibir la primera retroalimentación.
- El jefe del empleado, o quien está en condiciones de recompensar a los empleados por su labor deben recibir la retroalimentación después de recibirla el responsable del cumplimiento de los estándares.
- Entonces las demás personas que hacen parte del área deben recibir la retroalimentación de cómo fue todo el proceso de control.



A veces la retroalimentación puede crear problemas. Las nuevas herramientas informáticas para el control de las organizaciones proporcionan información en tiempo real brindando información en el tiempo preciso que puede ser tomada para corregir problemas sobre la marcha que beneficiaría enormemente a la organización para la toma de decisiones.

LA ACCIÓN CORRECTIVA DEBE PODER CAMBIAR LOS OBJETIVOS, NORMAS, PLANES Y TODO LO QUE CONSIDERE EL GERENTE NECESARIO PARA OBTENER EL CONTROL, PERO TAMBIÉN SE DEBE EVALUAR Y SI ES EL CASO TOMAR MEDIDAS CON LOS EMPLEADOS CUANDO SE CONSIDERE QUE LOS MISMOS NO HAN CUMPLIDO EN CON SU LABOR.

PASO CUATRO: TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS.

La acción correctiva debe poder cambiar los objetivos, normas, planes y todo lo que considere el gerente necesario para obtener el control, pero también se debe evaluar y si es el caso tomar medidas con los empleados cuando se considere que los mismos no han cumplido en con su labor.

El sistema de control y de planificación de la gestión administrativa no es efectivo hasta que se tome medidas correctivas y con esas acciones iniciar un nuevo ciclo de control dentro de la organización.

DESARROLLO DE GRAFICAS DE CONTROL¹

La grafica de controles una herramienta que los gerentes pueden utilizar para controlar los diferentes aspectos de un sistema de operaciones con el fin de alcanzar la calidad total, tanto en productos como en procesos. Las gráficas de control son una herramienta para el control administrativo, que muestra los resultados de mediciones realizadas a lo largo de cierto periodo, con límites superior e inferior estadísticamente determinados. Son un medio visual que permite determinar si un proceso específico se mantiene o no dentro de los límites previamente definidos. Cuando una medición queda fuera de dichos límites, la variación correspondiente es inaceptable. Con el tiempo, el mejoramiento de la calidad debe resultar dentro del rango comprendido entre los límites superior e inferior mediante la eliminación de las causas comunes de variación.

¹ RUSSEL, R.S. y TAYLOR, B.W. Production and Operations Management. Toronto. Pearson Education Canada. 1997





CÓMO DESARROLLAR LAS GRÁFICAS DE CONTROL

Un gerente podrá ser más eficiente en el desarrollo de graficas de control si aplica los cinco pasos siguientes:

- 1. RECOPILE DATOS HISTÓRICOS.** Las gráficas de control se construyen a partir de datos históricos correspondientes a los criterios de rendimiento que se desee examinar; el rendimiento futuro es comparado con el rendimiento pasado. Para esto se necesitan dos conjuntos diferentes de datos: un para construir la gráfica de control y el otro para registrar el rendimiento más reciente.
- 2. CALCULE EL PROMEDIO DEL PROCESO Y LOS LÍMITES DE CONTROL SUPERIOR E INFERIOR.** Esto se hace partiendo de los datos históricos incluidos al elaborar la gráfica de control. Los límites de control se basan en la distribución de muestreo deseada, es decir, en el grado de desviación que se esté dispuesto a aceptar.
- 3. DIBUJE LA GRÁFICA DE CONTROL.** Registre la medición variable en un eje y la secuencia de muestras en el otro.
- 4. MARQUE EN LA GRÁFICA EL PROMEDIO DE LA MUESTRA ACTUAL O LA MÁS RECIENTE.** Con esto tendrá una referencia del lugar donde se localiza el rendimiento actual en relación con el rendimiento histórico.
- 5. INTERPRETE LA GRÁFICA.** ¿Qué elementos serán posibles interpretar a partir de la grafica?: (a) ¿si el proceso est. bajo control y no se requiere ninguna acción administrativa? (b) ¿si el proceso está fuera de control y es necesario buscar la causa? (c) ¿si el proceso está bajo control, pero se presentan tendencias que podrían alertarnos sobre la posibilidad de encontrarnos en condiciones no favorables?



