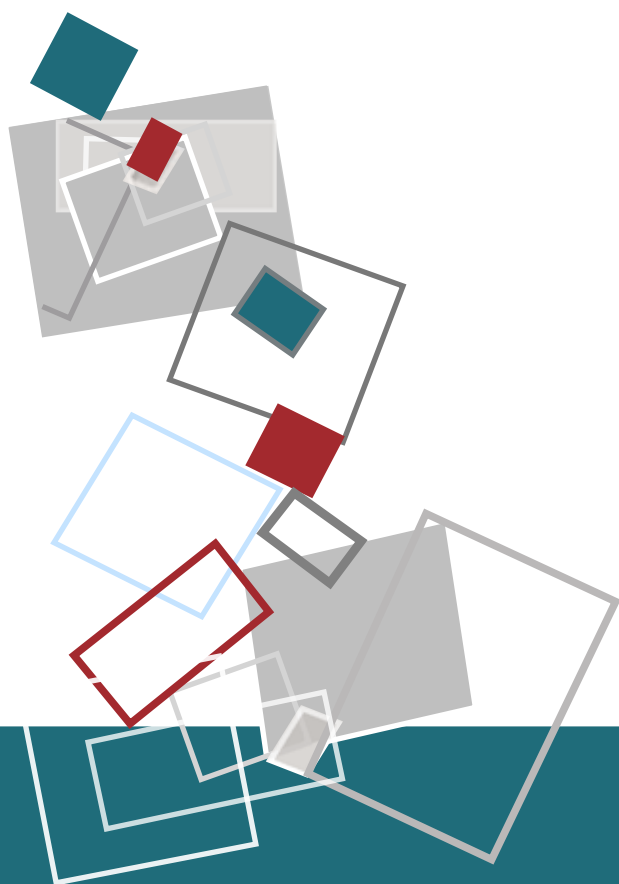




GESTIÓN Y CONTROL

Descripción del proceso de gestión

Tal como lo define **Héctor Larroca**: el proceso de gestión produce los acontecimientos, acciones, decisiones, operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello la gestión en resultados. La capacidad de gestión es un recurso estratégico para las organizaciones porque está compuesto por la dinámica del conjunto de actividades interrelacionadas entre actores, tecnologías, procesos, resaltando como atributo sustantivo de la gestión: a la decisión.

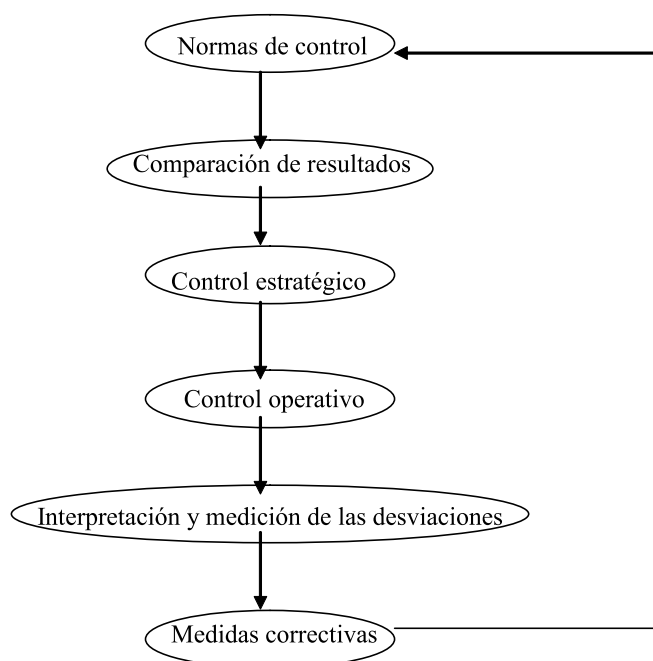
La descripción del proceso de gestión debe iniciarse a través de la evaluación de la estructura organizativa, que es la base en que se sustentan las interrelaciones de las actividades, de las comunicaciones, del alcance, del control, de la asignación del poder, de la toma de decisiones, etc.

En definitiva la estructura es la apoyatura de la organización para el desarrollo de la gestión, mediante la fijación de funciones y áreas de negocios.

En una estructura es importante observar la distribución de los niveles jerárquicos que determinan la dimensión vertical o piramidal, pues esto influye sobre las operaciones, así como también el agrupamiento de funciones que da la dimensión horizontal.

La estructura sigue a la estrategia organizacional y habrá una solución para cada organización, bajo análisis de acuerdo con su propia cultura y la realidad con la que conviva.

Observemos el esquema de gestión del control:





Gestión de Comercialización

Función Comercial

La **Función Comercial** es la que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado, que la gerencia general ha seleccionado como objetivo.

El mercado son todos los clientes potenciales que comparten una necesidad.

Una vez definidos los objetivos y estrategias, la empresa realiza análisis de uno de los productos y servicios que puede brindar a sus clientes: la mejor manera de lograrlo es tener en cuenta sus propias posibilidades.

Las acciones de la gestión comercial abarcan:

1. Seleccionar producto/servicio.
2. Investigar mercado.
 - a) analizar los factores por la transferencia del proveedor al cliente.
 - b) averiguar qué es lo que el mercado (investigación de mercado) quiere para no perder tiempo y recursos.
3. Elaborar estrategias relativas a la venta.
4. Contactar clientes.
5. Elegir la forma de llegar al cliente (escala de distribución).

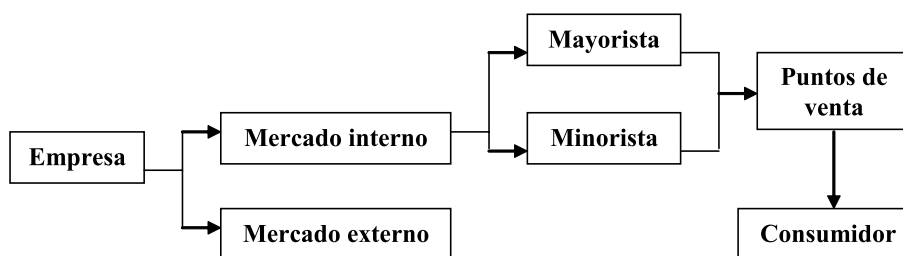
Condiciones de venta (participar).
7. Vender.

Una buena gestión comercial puede evaluarse a través de:

- a. Ventas totales- Pesos
- b. Ventas totales – Unidades
- c. Participación en el mercado.
- d. Ganancia.

Las responsabilidades del área comercial se inician con la colaboración en el área de producción, para que la empresa traduzca lo que va a vender que debe ajustarse a las necesidades de los clientes. Para ello deben implementarse estrategias de marketing, que abarcan: investigaciones de mercado, desarrollo de productos, etc.

Observemos el siguiente esquema:



Acciones para el desarrollo de una gestión comercial efectiva:

Para alcanzar un adecuado rendimiento de la gestión comercial se debe hacer énfasis en dos aspectos principales:

1. Definir la estrategia de venta del producto / servicio a realizar: realizar marketing- llegar al cliente.
2. Brindar calidad de servicio (durante y después de la venta).

La gestión comercial involucra un proceso que va desde el diseño del producto hasta el servicio de pos-venta.

Investigación de Mercado:

¿Para qué sirve, cuál es su importancia?

La investigación de mercado es fundamental para conocer el producto o servicio, sea el que el cliente quiere o va comprar. Esta investigación permite averiguar qué es lo que el mercado quiere para no perder recursos ni tiempo.

Para la gestión, el **mercado** es el conjunto de compradores reales o potenciales que adquieren, o están dispuestos a adquirir un bien o servicio.

¿Qué es el estudio de mercado?

El estudio de mercado consiste en un análisis de la oferta y la demanda, de los bienes o servicios que producirá y/o comercializará la empresa.



¿Para qué hacer el estudio de mercado?

Este estudio se efectúa con el fin de asegurarse que un proyecto de negocio sea viable y para ser disparador de estrategias de producción y comercialización del mismo.

Esto nos tiene que permitir conocer, con cierto grado de exactitud, si hay una suficiente cantidad de clientes potenciales en el mercado en el que deseamos actuar y si ese número justifica la puesta en marcha de un proyecto.

En definitiva el estudio de mercado nos permite hacer un pronóstico para saber:

a) En relación a la cantidad demandada:

- ¿Hay demanda suficiente para nuestros productos/servicios?
- ¿Están dispuestos los clientes potenciales a pagar nuestros precios?

b) En relación a la capacidad de producción:

- ¿Hay relación entre la capacidad de producción y la demanda potencial?
- ¿Se puede aumentar la capacidad de producción ante un aumento de la demanda?

La mayor o menor profundidad del estudio de mercado para analizar las posibilidades de éxito de nuestros productos en el mercado, dependerá de las características del bien o servicio que deseamos comercializar.

Si vamos a iniciar un negocio y se van a lanzar nuevos productos, donde no se sabe cuál va a ser la reacción de los posibles clientes, necesitaremos un estudio más profundo. Distinto será si el producto o servicio que vamos a comercializar ya existe o bien si lanzamos un producto que mejora o modifica uno ya existente en el mercado.

Cualquiera sea el tipo de estudio de mercado que pretendamos analizar, este nos debe responder a las siguientes preguntas como mínimo:

- ¿Cuál es la demanda global que puede tener nuestro producto o servicio?
- ¿Qué porción de esa demanda está dispuesta a adquirir nuestro producto o servicio?

Características del estudio de mercado:

Un estudio de mercado debe ser:

- **Oportuno:** se debe realizar en el momento adecuado.
- **Objetivo:** debe presentar los datos tal como son en la realidad.
- **Preciso:** tanto los cuestionarios y datos de la investigación como las respuestas que se solicitan deben ser claras y no deben dejar lugar a dudas. (Encuesta: es



un instrumento que permite obtener información en forma directa o indirecta proveniente de las fuentes que la generan).

- **Relevante:** debe apuntar a conseguir datos que sean útiles para el fin del análisis.
- **Representativo:** los resultados que se obtengan deben ser representativos de la muestra seleccionada.
- **Confiable:** tanto en su preparación como en su ejecución deben aplicarse normas que le otorguen el carácter de creíble.

Segmentación del mercado:

Existen un conjunto de elementos que actuando conjunta o separadamente ejercen influencia sobre los consumidores al momento de tomar la decisión de comprar, por ejemplo: los deseos, los hábitos de consumo, la moda, etc.

Segmentar el mercado es la demarcación de la parte del mercado a la cual está destinada la oferta de los bienes o servicios que vendemos, es decir, dividirlo en grupos de clientes con características y consumos comunes entre sí.

Para lograr una buena segmentación del mercado debemos agrupar a los clientes potenciales en función de algunas características comunes de su demanda, así por ejemplo: podemos agrupar por edad, por sexo, por nivel de ingreso, etc.

Existen distintos tipos de segmentación:

- Segmentación geográfica: lugar de residencia, países, regiones, provincias, barrios, etc.
- Segmentación demográfica: edad, sexo, ocupación, religión, raza, etc.
- Segmentación socio-económica: nivel de ingresos, estudio, nivel cultural, actividad laboral, etc.

Tamaño del mercado:

El tamaño indica cuál es la cantidad de compradores que va a tener nuestra empresa, en esa porción del mercado.

Un mayor segmento del mercado ofrece mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo a la empresa, pero atrae mayor cantidad de competidores.

Debemos recordar que es fundamental tener en cuenta el tamaño del mercado, porque debe estar directamente relacionado con nuestra capacidad de abastecer y eso requiere que ante un aumento de la demanda la empresa aumente su capacidad de producción. Ello implica mayor infraestructura y por lo tanto, mayor capacidad financiera para acompañar al mercado.



Tipos de Investigación:

Entre los tipos de investigación encontramos la cualitativa y la cuantitativa.

Veamos de qué se trata cada una de ellas:

Investigación Cualitativa: sirve para conocer los efectos que produce un estímulo en los encuestados. Evalúa por ejemplo las actitudes y reacciones de los consumidores frente a un envase.

Además de observar cómo reaccionan las personas, la investigación cualitativa busca descubrir los componentes positivos y negativos de los elementos.

Investigación Cuantitativa: analiza los aspectos de la oferta y demanda que pueden ser medidos y cuantificados, por ejemplo: ¿cuánto dinero promedio por mes invierten en ropa las mujeres entre 25 y 30 años? Para determinar este dato se realizan encuestas.

Siempre las preguntas de la investigación cuantitativa tratan de dar respuestas en cifras y se expresan en orden de porcentajes.

Antes de realizar un estudio de mercado, se deben tener en claro las siguientes cuestiones:

- ¿Qué se va a investigar?
- ¿Para qué se requiere investigar?
- ¿A quién se le va a preguntar?
- ¿Cuándo se saldrá a investigar?
- ¿Dónde se hará la investigación?
- ¿Con qué recursos se hará la investigación?
- ¿Cómo se hará la investigación? Por ejemplo: encuestas, entrevistas, etc.

Antes de estudiar acerca del Marketing, le recordamos que consulte con su docente tutor si se le presentan dudas en base a los temas desarrollados en la unidad.

Marketing:

El marketing es la disciplina que permite organizar y tomar decisiones sobre todas las actividades relacionadas con el proceso, que va desde desarrollar un nuevo producto hasta ponerlo en manos del consumidor. El marketing permite tener informado al empresario sobre todas las variantes del consumidor.

A través de esta disciplina, las empresas constituyen y redefinen su oferta; estudian y atienden la demanda.

**Concepto y funciones del Marketing:**

El marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable para la empresa.

Además de la función comercial que incluye las actividades tradicionales de venta, distribución, servicio post-venta, también abarca por un lado a la definición del producto/servicio objeto de la actividad y a la fijación de precio y, por otro engloba las actividades de investigación del mercado.

El objetivo fundamental del marketing es considerar al cliente como el centro de la empresa. Para ello la empresa debe funcionar eficientemente en forma integral o global, por ejemplo: de nada sirve invertir en publicidad si el servicio pos-venta no atiende correctamente a los clientes, porque el cliente percibe a la empresa como un conjunto y el error de un departamento afecta a su imagen global.

De ahí que el marketing sea la función integradora entre el cliente y la totalidad de la empresa.

Instrumentos básicos del Marketing:

La empresa para conseguir los objetivos de marketing que se plantea, dispone de variables cuyas combinaciones nos dan diversas mezclas o MIX que compondrán la política comercial de la empresa:

- **Producto:**

Es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su compra o consumo. Comprende objetos físicos, servicios, lugares, ideas u organizaciones; e incluye al conjunto de atributos y/ o beneficios que tiene ese producto para satisfacer necesidades y deseos de los clientes. Es el desarrollo del producto, su packaging, calidad y línea completa, que incluye diversos tamaños.

- **Precio:**

Establecer las estrategias de precios y toma de decisiones respecto a descuentos y formas de pago.

- **Comunicación:**

Diseñar una política de comunicación y decidir qué medios utilizar.

- **Distribución:**

Se decide la forma en que el producto llega al cliente.

La empresa decide cual va a ser la combinación de los instrumentos de actuación de marketing, para conseguir diseñar la oferta de los productos que mejor se adapten a las necesidades del mercado; y esto se apoyará, en el conocimiento que tiene sobre el mercado la empresa, a través de la investigación.



Packaging:

Es el nombre que se le da al envase en que viene presentado el producto. Es uno de los aspectos que más se investigan en un estudio cualitativo de mercado.

Muchas empresas utilizan el envase para comunicar al público que han lanzado un nuevo producto.

Merchandising:

Es una herramienta utilizada en marketing que agrupa a todas aquellas actividades que orientan la compra en el punto de venta.

Sus objetivos principales son:

- Orientar a los consumidores hacia el producto/servicio.
- Llamar la atención del consumidor hacia los productos/servicios.
- Facilitar la acción de compra.

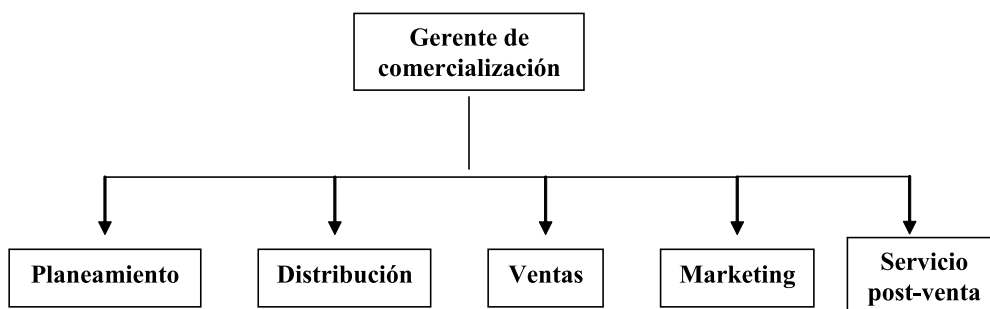
El merchandising empuja al consumidor hacia el punto de venta y, por ese motivo, es una herramienta fundamental para efectuar por ejemplo: las promociones de diversos artículos como llaveros, gorros, etc., con el logo de la empresa.

Organización interna del área comercial:

Un departamento comercial comprende las funciones relacionadas con las actividades que promueven las ventas de una empresa: desde el área de ventas, pasando por el marketing, planificación comercial y la publicidad.

En empresas de magnitud, existe también la dirección comercial en donde la persona a cargo de las políticas comerciales de la empresa es el director de políticas comerciales, en lugar del gerente comercial (es decir que se agrega un estrato más en la pirámide organizacional).

Veamos la representación gráfica de lo desarrollado:





Gerencia de Planeamiento Comercial: es la encargada de la planificación de estrategias comerciales, así como coordinar los objetivos generales de la empresa con los específicos en materia comercial.

Gerencia de Venta y Marketing: es la responsable de las ventas realizadas por la fuerza de ventas (equipo de vendedores que posee una empresa).

El gerente de marketing tiene la responsabilidad de hacer rentable cada producto o servicio que la empresa ofrece al mercado. Dentro de sus funciones están: la investigación de mercado, el desarrollo de nuevos productos, la definición del marketing Mix, la organización de eventos de lanzamiento de nuevos productos, etc.

Gerencia de Publicidad: se ocupa de todo lo atinente a la manera de difundir los productos, qué medios se utilizarán, etc.

Gestión de Producción

Toda organización tiene una operatoria que la caracteriza. La operatoria principal de la organización que produce- sea con o sin fines de lucro, estatal o privada- se denomina gestión de producción. Esta gestión abarca la actividad de elaboración de bienes y /o servicios, que se inicia con el diseño y continúa con la planificación o puesta en marcha, la operación, control de personal, materia prima, maquinarias, capital e información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.

La gestión de productos como sistema: factores productivos

Así como la actividad de producción se puede concebir como un sistema interconectado con otras gestiones de la empresa, también se la puede concebir internamente como un sistema que incluye lo siguiente:

- a) Entradas.
- b) Transformación productiva.
- c) Resultados, bienes o servicios.
- d) Acontecimientos fortuitos.
- e) Retroalimentación.

Veamos cada uno de estos puntos:

a) Las entradas insumos o factores productivos: son los elementos que se utilizan para llevar a cabo el proceso o transformación productiva.

Hay insumos primarios e insumos secundarios:



- Los primarios son el trabajo de las personas y
- los secundarios son los que se adquieren de otras empresas.

- b) **La transformación productiva:** es el proceso que siguen las entradas para convertirse en el producto.
- c) **El resultado:** es el bien físico (mueble o inmueble) o servicio brindado que resulta del proceso de transformación por ejemplo: una camisa, la pintura de un pared, etc.
- d) **Los acontecimientos fortuitos:** son aquellos que pueden alterar la planificación, se incluyen entre ellos los fenómenos climáticos.
- e) **La retroalimentación:** es la información que se provee para controlar el sistema y redefinir el sistema de producción en función de cambios en los insumos, de variaciones en los precios, de acontecimientos fortuitos, etc.

Etapas de Producción:

El proceso productivo de una empresa se puede dividir en tres procesos principales: el planeamiento, la gestión y el control.

1. **Planeamiento:** es la etapa previa a la producción propiamente dicha. Es el primer paso y en el gerente (o los responsables) del área, debe determinar el número de unidades de producción para el periodo a planificar. Debe hacerlo para que los planes se puedan cumplir, para que esto suceda con la mejor calidad y menor costo posible.

El proceso de planeamiento incluye:

- El diseño del proceso de producción.
- La definición de las materias primas.
- La selección de los bienes muebles.

2. **Gestión de producción:** en la etapa de operación (gestión de la producción) se ejecutan los planes previstos, de ahí la importancia de una buena planificación.
3. **Control:** es el conjunto de procesos que realiza la empresa para garantizar el cumplimiento de la planificación, de la producción, en cuanto a las cantidades previstas y a la calidad de los productos o servicios. Es una actividad esencial en toda gestión productiva. Control sin acción correctiva no es control, es mero ejercicio de una función sin darle sentido y aplicación práctica.

Estructura de la Producción:

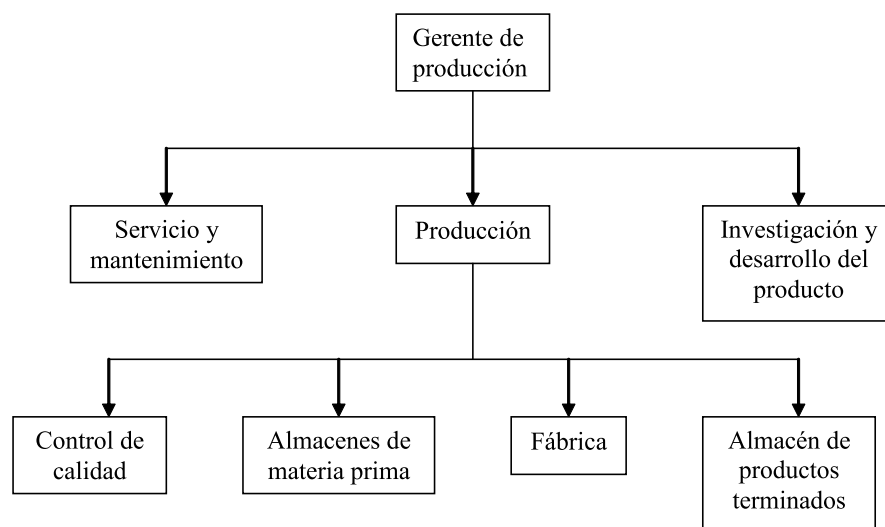
Si la dimensión de la empresa lo posibilita, suele haber una gerencia de producción que tiene a su cargo tres áreas o funciones específicas:

- Una de ellas es la de **ingeniería industrial**, que analiza los procesos industriales, ajustando la utilización de los insumos en su coordinación con equipamientos y personas.

- Otra área en función es la de **fabricación** propiamente dicha con el planeamiento detallado de la producción, los sectores productivos específicos y eventualmente del control de la calidad de los productos según las especificaciones.
- La tercera área o función es la de **servicios** a la fábrica, que se encarga del mantenimiento de maquinarias, tanto preventivo como por requerimiento, ante desperfectos o paradas de equipos.

Según la envergadura de la empresa, la recepción y los almacenes también suelen depender del área de la Producción de Compras.

Observemos el organigrama:



Gestión financiera

Se denomina gestión financiera (gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (Billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito.

La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operación monetaria. El desarrollo empresarial depende de una adecuada utilización de los recursos financieros reales y potenciales.

Las empresas venden y compran, contratan servicios, etc. El momento en que se perfecciona una venta es con la cobranza. El momento en que se perfecciona una compra es con el pago.



Las cobranzas y los pagos son parte esencial de la gestión financiera y representan el movimiento de fondos, es decir, de dinero.

Analizar una versión (comprar una propiedad, acciones, etc.) requiere de un análisis de la posibilidad de tener o conseguir dinero. También forma parte del análisis financiero la comparación entre una inversión u otra, es decir, la detección de cuál es la más conveniente.

Distinción entre los conceptos económico y financiero:

Veamos de qué se trata dicha distinción:

El concepto **económico** está relacionado con los resultados, ganancias, las pérdidas y los costos. Lo **financiero** es todo lo que está relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (orígenes) o los egresos (aplicaciones).

Planeamiento financiero: Presupuesto

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar o prever una buena gestión a futuro y, en especial las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el presupuesto financiero, también denominado *cash flow* (fluir de caja, de dinero, de fondos) que forma parte de un sistema más amplio denominado sistema presupuestario. Dentro del *sistema presupuestario*, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso del superávit.

Forma de organización financiera:

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver generalmente, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o *gerente administrativo – financiero*.

El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es la función como gerente y estrategia.

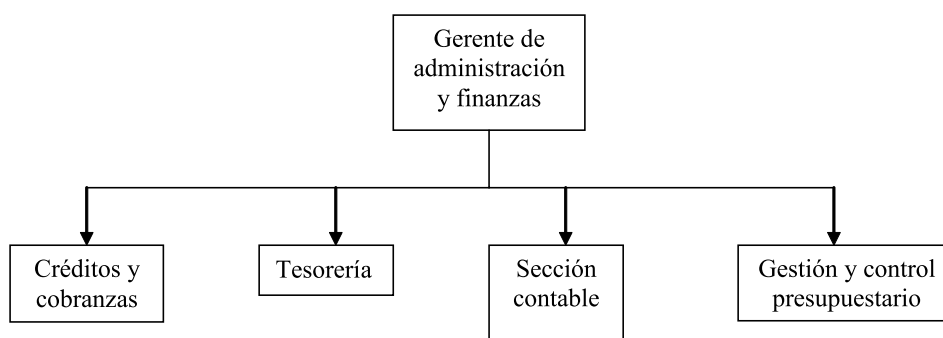
De esta gerencia o jefatura dependerá el área de *Tesorería* donde se custodian los fondos que están en poder de la empresa (antes que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de tesorería depende la de *Cobranza*, donde se producen todos los ingresos.

Existen también áreas de pagos o *Cuentas a pagar*, que se ocupan de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero o *Control presupuestario*, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se sugieren las mejores opciones para requerir fondos o invertirlos.

Estructura del Sistema Financiero:

La estructura se encuentra encabezada por el gerente de administración y finanzas, observemos el esquema:



Pasemos al siguiente tema:

El Factor Humano en las organizaciones

Las organizaciones son básicamente personas o grupos de personas con un objetivo en común.

El recurso más importante y a la vez, el más difícil de administrar, es el recurso humano. Porque es el factor que vive y da forma a la estructura de la organización y es el que realiza los procesos necesarios para hacer que la organización alcance sus objetivos.

El **factor humano** es cada uno de los miembros de la organización interactuando desde su posición en la estructura con otros miembros.

Administrar los recursos humanos no es tarea fácil y se deben tener en cuenta entre otros los siguientes temas:



1. El comportamiento individual y grupal.
2. La comunicación como un proceso fundamental.
3. El conflicto que resulta inevitable.
4. El liderazgo.
5. La motivación.
6. La autoridad.

Revisemos cada uno de ellos:

1. El comportamiento individual y grupal:

La escuela de las Relaciones Humanas se ocupó en extenso de este tema.

Vamos a reconocer que el comportamiento individual difiere del grupal, una persona puede tener un comportamiento cuando está sola y otro cuando se encuentra en grupo.

Dentro de la organización cada persona desempeña un rol. Una misma persona juega diversos roles según el ámbito donde actúa.

Los roles tienen un componente programado, es decir, de cada rol se espera un determinado comportamiento. También un componente discrecional, es decir, queda a criterio de la persona qué hacer en los casos de decisiones no programadas.

Si la estructura de una empresa es descentralizada los empleados deben estar preparados para asumir roles con un mayor grado de componentes discrecionales.

Las personas tienen valores, objetivos, etc., los grupos también. La interacción de los miembros hace que se generen valores y objetivos grupales.

La aceptación de esos valores y objetivos implica que el individuo pertenece al grupo.

Los grupos cuando están animados por valores positivos como la solidaridad, el compañerismo, la superación, etc., ayudan a sus miembros a desarrollar capacidades o a superar dificultades.

Dentro del grupo cada uno de los miembros desarrolla roles diferenciados, vamos a enumerar los tipos de roles más comunes:

- **El líder:** es el que organiza, hace las propuestas y moviliza a los otros.
- **El seguidor:** es aquel que se deja llevar por las decisiones de los otros.
- **El negativo:** es aquel que ve siempre el lado oscuro de la tarea, su actitud entorpece al grupo.
- **El optimista:** es aquel que todo lo ve bien, se entusiasma sin un análisis profundo.
- **El reflexivo:** piensa y pide explicaciones ante las propuestas del líder.



Reconocida la existencia y la necesidad de los grupos dentro de las organizaciones, podemos decir que es aconsejable la formación de grupos de trabajo, para todas aquellas tareas en que puedan ser de aplicación.

Los grupos de trabajo tienen características propias, diferentes de las de los grupos sociales, entre ellas podemos destacar:

- Número acotado de miembros.
- Tiempos limitados de duración.
- Adhesión voluntaria.
- Negociación entre sus miembros.
- División del trabajo.

Asimismo requieren:

- Predeterminar con claridad el objetivo a alcanzar.
- Evaluar el grado de avance en el cumplimiento de sus objetivos.

2. La comunicación:

Es el proceso por el cual se posibilita la transmisión de información entre las personas.

Según **Herbert Simon**, la comunicación puede ser definida como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro.

Es evidente que no pueden existir organizaciones sin comunicación, porque en ese caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento administrativo.

Por lo tanto, la comunicación es un proceso vital, que actúa como nexo entre las diferentes partes de la organización, y entre ésta y su entorno.

El proceso de comunicación facilita:

- La coordinación de actividades.
- El control de actividades ejecutadas.
- La capacitación de los recursos humanos.
- El ejercicio de la autoridad
- La resolución de conflictos.



3. El conflicto:

Las diferentes interacciones de los individuos y de los grupos generan en muchos casos situaciones a las que denominaremos conflicto.

El conflicto surge cuando algo no es lo que se esperaba, se debe a que una de las partes no hace o no es lo que la otra espera.

Habrá conflicto cuando la construcción mental que hacemos del componente programado del rol que asume el otro, no se ajusta a lo que en realidad hace el otro cuando desempeña ese rol.

La comunicación y la negociación son medios útiles para neutralizar y/o resolver situaciones de conflicto.

4. El liderazgo:

Podemos decir que líder es aquel que puede influir en el comportamiento del resto de los integrantes de un grupo.

Hay en esta definición varios elementos:

- El líder es único.
- Forma parte de un grupo.
- Tiene características tales que los restantes miembros del grupo le dan autoridad.
- Tiene influencia ya que puede afectar el comportamiento de los otros.

Hay diferentes clases o tipos de liderazgo entre las que podemos mencionar:

- **Autoritario:** está por encima del grupo, no se encuentra integrado y da órdenes.
- **Democrático:** es el mejor tipo de líder, permite las opiniones de todos y acepta sugerencias. Las órdenes no emanan de su voluntad sino que surgen del grupo.
- **Permisivo:** no tiene influencia en el grupo. El grupo no se une porque el líder no es un elemento aglutinante.

Para administrar recursos humanos es necesario reconocer tanto la existencia del liderazgo formal como la del informal.

El liderazgo formal surge como consecuencia de la estructura jerárquica; mientras que el informal surge de las interrelaciones y no tiene que ver con la estructura.

5. Motivación:

La motivación es un impulso que genera una acción. Es la clave para la administración de las personas. Hay que incentivarlas de tal modo que trabajen con más entusiasmo y sean más productivas.



Podemos mencionar distintos tipos de motivación:

- **Motivación económica:** es la más tenida en cuenta por los administradores clásicos, ya que parten de la premisa que las personas trabajan únicamente por el dinero.
- **Motivaciones de autorrealización:** en este caso el trabajador necesita algo más que el dinero por ejemplo: el prestigio, la seguridad, basado en el desarrollo personal y profesional, etc.

Estos conceptos deben ser tenidos en cuenta para la administración de las personas y lo importante es que para que el trabajador esté dispuesto a asumir responsabilidades por las tareas que realice, la organización debe no sólo satisfacer sus necesidades económicas, sino también las de autorrealización.

6. La autoridad:

Empecemos por revisar los conceptos de poder y autoridad:

Poder: es la capacidad de influir en otras personas de manera tal, que esta ejecute ciertas órdenes.

Autoridad: la autoridad es el poder que se ejerce desde un cargo formal.

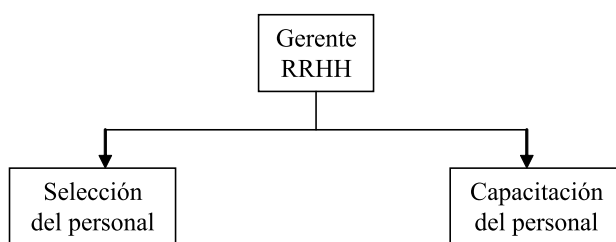
El poder puede coincidir o no con las funciones de la estructura. Cuando el poder es ejercido desde una función estructural, se conoce como **autoridad**.

La autoridad es un poder legitimado por la estructura de las organizaciones. Puede ejercer el poder a través de distintas formas:

- **Poder coercitivo:** se basa en el miedo. El poder reside en quien define la aplicación de sanciones.
- **Poder por premio:** se basa en los beneficios, premios que recibirá quien sea obediente. Quien asigna los premios tiene el poder.
- **Poder por información:** en el mundo del conocimiento, quien accede a la información tiene poder.

Estructura del departamento de Recursos Humanos (RRHH):

Veamos el esquema donde se presentan las funciones del departamento:



Control

Descripción del Proceso de Control

En la organización se desarrollan los procesos decisorios y de planeamiento, que a través de las acciones que se ejecutan, se implementan.

En esta dinámica interesa el proceso posterior a la ejecución o gestión, que es el control.

La definición describe el control como la comparación entre lo actuado en la realidad y aquello que está previsto; agrega que si identifica desvíos revisará las decisiones y los planes o corregirá la acción.

El control se constituye en un proceso continuo, facilitando a la organización su comportamiento orientado al logro de sus metas y objetivos.

El proceso de control se integra con:

1. Acciones futuras esperadas, decisiones y planes.
2. Comparación de las acciones esperadas con las acciones ejecutadas e información sobre la actuación en la realidad.
3. Acción correctiva.

El proceso de control es, a su vez muy necesario en la conducción de la organización. Dentro de la misma hay diferentes etapas de control en la gestión, así como también diversas herramientas a aplicar.

Niveles de Control:

En una organización se identifican tres niveles de control:

- **El control posicional:** está referido a cotejar los planes estratégicos definidos para implementar el posicionamiento de la organización en su entorno, respecto de la actuación en la realidad; el desarrollo por nivel político. Esta tarea requiere la capacidad de percibir el panorama total de la organización proyectada hacia el contexto.

- **El control de gestión:** está orientado a verificar la acción esperada, consecuencia de decisiones no programadas que implicaron una acción o de decisiones semiprogramadas, y el planeamiento de gestión operativo a largo y mediano plazo. Pretende evaluar estructuralmente el comportamiento de cada área de actividad. Se lleva a cabo en la alta gerencia y en la gerencia media.
- **El control operativo:** se centra en la comparación de lo previsto con el real de las decisiones programas y el planeamiento de gestión operativo de corto plazo. Requiere un sistema que permita una regulación casi automática. Es ejercitado en los niveles operativos (departamentos, oficinas, sectores, etc.).

Características de Control:

La fijación de los puntos de control debe reunir ciertas condiciones mínimas para ser efectivas:

- **Economía:** el costo del control no debe superar la valorización de lo que es controlado, la cantidad no aumenta la calidad.
- **Operatividad:** la metodología aplicada debe ser sencilla en su uso.
- **Congruencia:** los atributos del control deben ser compatibles y coherentes con las actividades controladas.
- **Significatividad:** el control debe ser ubicado en actividades clave, relevantes, críticas, donde se obtendrá la mejor información para el seguimiento.
- **Oportunidad:** el control deberá efectuarse en el momento propicio; la frecuencia no asegura eficacia.

Otros aspectos que deberán considerarse cuando en la estructura organizativa se fijan unidades de control específicas son los siguientes principios:

- **Control por excepción:** consiste en verificar aquellas situaciones que son diferentes, esto es, que son repetitivas; generalmente este principio es aplicado por la alta gerencia.
- **Control por oposición de intereses:** consiste en asignar tareas dividiendo su realización entre dos o más responsables; como ejemplo: de esta situación, en el sector de almacenes las fichas de inventarios se llevarían por unidades físicas y en el departamento de contabilidad, el inventario se llevaría en unidades y sería valorizado, lo que permitiría ejercitar un control cruzado.
- **Las unidades controlantes deberán estar ubicadas como mínimo en el mismo nivel jerárquico que las unidades controladas:** consiste en resguardar cierto principio de independencia de criterio en cuanto al superior ante el que se debe rendir cuentas, o quien controla debe tener algún grado de autoridad sobre el controlado; por ejemplo: la unidad de control de calidad no debería estar ubicada por debajo de la unidad de fabricación cuyos productos controla.



Herramientas de Control:

La utilización de las mismas posibilitará la comparación de las actividades planteadas con las actividades reales y generará las medidas correctivas, modificando planes y decisiones, o corrigiendo las acciones; posibilitará también la medición del desempeño, es decir, verificar si el rendimiento concuerda con los estándares.

1. Control Posicional

- **Análisis de la situación relativa a la organización con su medio ambiente:** se dispone de pocos instrumentos, pero una herramienta eficaz es la investigación de mercado, para medir cuál es la percepción que tienen los clientes de la organización acerca de los cambios introducidos, como consecuencia de nuevas estrategias en cuanto a las innovaciones tecnológicas.
- **Análisis de comportamiento de la organización en comparación con el funcionamiento de organizaciones similares.**

2. Control de Gestión

- **Control Presupuestario:** consiste en la confirmación de los valores presupuestados con los valores reales. Se efectúa según la naturaleza de lo medido; por ejemplo: las variaciones de costos, de volumen, de actividad, de insumos, etc.

Los datos reales generalmente son obtenidos de la contabilidad; no obstante, se utilizan otras fuentes de información.

El presupuesto general y el presupuesto de finanzas se integran de la siguiente forma:

Presupuesto General

a) Presupuesto operativo.

1) Presupuesto de ventas.

- Costo presupuestado de mercancías vendidas.
- Presupuestos de gastos de comercialización.
- Presupuestos de gastos administrativos.

2) Presupuestos de producción.

- Materias primas.
- Mano de obra directa.
- Costos indirectos de fabricación.

**b) Presupuesto Financiero.**

- Presupuesto de caja: ingresos y egresos.
- Presupuestos de balance general.
- Presupuestos de fuentes y aplicación de fondos.

Informes Especiales:

Vemos dos tipos de informes especiales:

- a)** Informes de rendimiento (comparación del resultado con los planes).
- b)** Expectativas a largo plazo para proyectos específicos.

Deberá concebirse un plan de cuentas que no sólo satisfaga las necesidades de la registración contable, sino que también sea una base adecuada para utilizar los datos en la aplicación del control.

Auditoria de gestión: es la verificación del cumplimiento de las metas y los objetivos, a través del desarrollo de las actividades previstas, plasmadas en la definición de la estructura organizacional de los circuitos administrativos. Está orientada también a evaluar la asignación de los recursos - humanos, tecnológicos, financieros y materiales – para el adecuado desarrollo de la gestión organizacional.

Según **Gary Desseler**, los puntos principales del programa de una auditoria serían entre otros, los siguientes:

- Función económica.
- Estructura de la organización.
- Proyección de utilidades.
- Utilidades para los accionistas.
- Investigación y desarrollo.
- Análisis de decisiones.
- Políticas fiscales.
- Eficiencia de producción.
- Fuerza de ventas.
- Evaluación de nivel ejecutivo.

Control Operativo:

Las herramientas a aplicar son diversas; lo esencial es que rápidamente señalen las posibles desviaciones para corregirlas en forma inmediata antes de continuar con la tarea. Entre ellas, se pueden enumerar:



- **Contabilidad:** su propia utilización es una herramienta de control por excelencia.
- **Control de producción:** puede ser altamente robotizado, como en el caso de la producción de automóviles.
- **Diagrama PERT:** es la determinación del camino crítico y de los tiempos a utilizarse en cada tarea, permite efectuar un seguimiento sencillo del cumplimiento o no de cada suceso.
- **Análisis del punto de equilibrio:** muestra las relaciones entre ventas, costos variables (materia prima y mano de obra) y costos fijos (plantas y equipos).
- **Cursograma:** corresponde al gráfico de los flujos de las tareas y soporte de información empleados a través de las unidades orgánicas. Es la descripción de cada paso en la ejecución de la tarea, el destino de cada formulario.

Llegamos al final de la unidad 4 donde estudiamos acerca de la gestión y el control. Con el desarrollo de estos temas finalizamos el módulo de Organización y Gestión de la Empresa. Esperamos que la lectura le haya resultado interesante y productiva.