



# CAPACITARTE



## Módulo 5

### Razones de la existencia de las empresas

Antes de abordar el tema que compete a esta clase, se definirá el porqué de las empresas. Si bien se entiende que una empresa nace con una finalidad económica, hay otras razones que hacen de esta, un sistema integral que se focaliza no sólo en su rentabilidad y en su esencia como generadora de capital.



Hay razones SOCIALES, que radican en la necesidad de las personas de relacionarse, de dar sentido a sí mismos a partir de estas relaciones.

Por otra parte razones de índole MATERIAL, las personas se agrupan para obtener lo que jamás obtendrían de manera aislada.

De esta forma se ven incrementadas sus habilidades, cada uno aporta lo que tiene en su haber, reducen de tiempo de trabajo y de alcanzar objetivos, más allá de que el resultado de la tarea organizacional es mayor que la suma simple de cada uno al hacer el trabajo entre todos, se reparte las tareas y se ahorra tiempo y por último se unen los conocimientos.

### Características

1. Están orientadas a obtener ganancias (producen bienes y servicios)

2. Asumen riesgos (se verá más adelante en esta clase que es muy incierto el futuro y la certeza del éxito no está asegurada)
3. Son dirigidas por una filosofía de negocios (no solo atiende necesidades sino también son responsables)
4. Se evalúan generalmente desde un punto de vista contable
5. Deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y el gobierno.
6. Constituyen propiedad privada.

### Definición de negocio

Por otra parte, denominamos negocio a toda aquella actividad que se desarrolle con fines económicos a fin de tener una contrapartida ante la entrega o intercambio de productos o servicios<sup>1</sup>.

En este punto se genera la necesidad de diferenciar tres conceptos importantes antes de hablar de Planificación y definiendo el negocio.

- Eficiencia: hacer las cosas correctamente. Relacionado al insumo (recurso)/producto. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización”
- Eficacia: Hacer las cosas correctas. Elegir las metas acertadas a partir del estudio y evaluación de diferentes variables. Capacidad para determinar objetivos apropiados.
- Productividad: Hacer las cosas correctas correctamente. Capacidad de reducir al mínimos los recursos usados para alcanzar los objetivos apropiados de la organización

Otro de los puntos importantes es definir claramente a qué necesidad del mercado se está tratando de satisfacer en la sociedad en la cual se desarrolla. Solo puede existir un negocio rentable y con proyección de futuro si este se basa en la solución de problemas a través de la venta de bienes o servicios. Aquí es importante llevar a cabo un análisis de la demanda, esto es, evaluar si hay un grupo objetivo de individuos dispuestos a desembolsar dinero para aquella solución que estamos ofreciendo (en la clase anterior se abordó el tema de la segmentación).

En todo proceso de estas características, interviene el riesgo, pues al aplicar e invertir recursos existe la posibilidad del fracaso o la no interpretación de las necesidades o las adecuadas soluciones a las mismas, lo cual conduce al naufragio del proyecto.

Son numerosos los casos en los que una empresa, aun existiendo demanda para los bienes y servicios que ofrecía, construye una estructura incapaz de sostenerse en función del beneficio obtenido. Así, el proyecto que comenzó como una oportunidad, termina fracasando por revelarse inviable.

Uno de los obstáculos que primero se encuentran es hallar un nicho de pertenencia o un hueco a cubrir en el mercado (la clase pasada se trató el tema del posicionamiento) y sostenerlo evitando que los costos sean excesivos por encima de su rentabilidad.

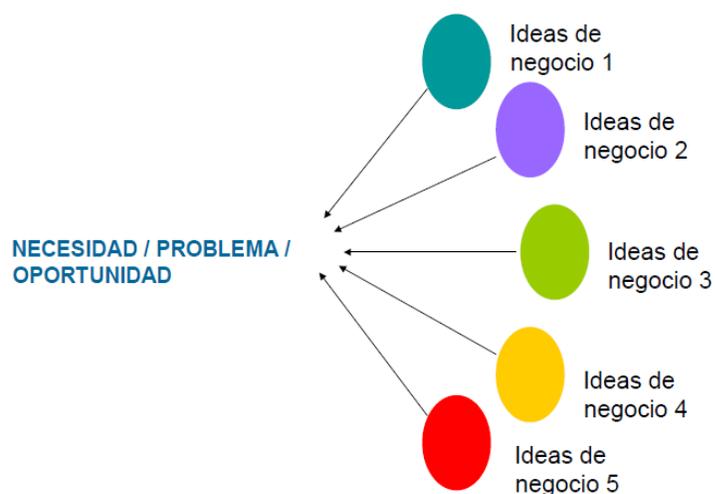
Es necesario entonces empezar ofreciendo aquel producto que se considere viable y a partir de aquí ir testeando la respuesta que se presenta en el mercado manteniendo una fluida comunicación con los clientes, con el fin de que estos sugieran directa o indirectamente mejoras o alternativas a lo que se ofrece.; tomando este feedback es que se aplican las modificaciones y se reconfigura el producto y el servicio, en consideración a los patrones comunes que clientes distintos han sugerido; vuelve a iniciarse el ciclo, hasta que finalmente el producto encaja perfectamente con las necesidades del mercado.

Por ejemplo en el caso la empresa Cleasing (Don Torcuato – Buenos Aires) se introduce al mercado como una empresa de limpieza; ante la alta demanda de otros servicios se van desarrollando ante el pedido de los clientes otros servicios aparejados, transformándose así en una empresa que brinda un servicio integral de mantenimiento para el hogar o la empresa, adecuando su producto ante los diversos clientes.

La idea fundamental, es primero construir una base de clientes que vean con buenos ojos lo ofertado, y a partir de allí, comenzar a montar una estructura de índole más formal.

Darwin dirá, selección natural del más apto, y un poco es así sobrevive quien sabe y conoce como sobrellevar el momento, quien no desespera, quien está atento es objetivo y observa.

## ALTERNATIVAS



## Planificación



**Lewis Carroll**, *Alicia en el País de la Maravillas*. Alicia le preguntaba al Señor Minino: *“¿Podría usted indicarme la dirección que debo seguir desde aquí? Eso depende, le contesto el gato, de adonde quieras llegar. No me importa adonde, empezó a decir Alicia. En ese caso, contesto el Señor Minino, tampoco importa la dirección que tomes, con tal de llegar a algún lado.”*

Según Kotler (1992) la planificación consiste en: “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

- Dónde hemos estado?
- Dónde estamos?
- Dónde queremos estar?

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Se vale de las metas que le proporcionan, un sentido de dirección; le permiten enfocar esfuerzos; guiar sus planes y decisiones y evaluar el avance.

Dentro de una empresa conviven planes estratégicos y operacionales, que se diferencian en cuanto a su horizonte de tiempo, su alcance y su grado de detalle.

En su libro **Marketing Lateral**, Philip Kotler y su coautor, Fernando Trías de Bes, Editorial Pearson/Prentice Hall, 2004, presentan una nueva forma de competir con éxito en este nuevo entorno. Ahora bien, destacamos algunos de los aspectos salientes de esta interesante obra.

**Como la probabilidad de ser exitoso con el lanzamiento de un nuevo producto es cada vez más baja.** Entonces, pasemos a conocer las principales razones presentadas por los autores, que son:

**El ciclo de vida de los productos se ha reducido.** Los productos se renuevan a una gran velocidad y sus ciclos de vida mismos son muy cortos. Como los ciclos son más cortos, es más difícil mantener el liderazgo con un determinado producto.

**La cantidad de productos compitiendo ha aumentado significativamente.** En los Estados Unidos se registraron en 1975 aproximadamente 31.000 patentes nuevas mientras que en el año 2000 la cantidad de patentes registradas aumentó un 300%. En países como Inglaterra o Alemania, el crecimiento fue de más de un 600% en el mismo período. Como resultado los mercados se pueblan cada vez más de nuevos productos y se vuelve más difícil competir.

**Es más barato reemplazar que reparar.** Reparar un producto cuesta muchas veces más caro que comprar uno nuevo. Esto hace que los consumidores, al

comprar un nuevo producto, estudien las diferentes alternativas disponibles aumentando las oportunidades de que se cambien de marca.

**Los mercados están muy fragmentados.** El afán de posicionar los productos en los diferentes segmentos de consumidores ha creado mercados cada vez más pequeños. Son tan pequeños, que su rentabilidad está muchas veces amenazada.

**La mente de los consumidores está cada vez más saturada.** Obtener espacio en la mente de los consumidores es cada vez más difícil. La cantidad de mensajes se ha multiplicado de la misma manera que la cantidad de productos disponibles. Los consumidores han desarrollado barreras para defenderse de esta situación. Como resultado, es muy difícil captar la atención de los consumidores y que recuerden nuestra oferta.

**Para superar este contexto,** los autores recomiendan la aplicación de las técnicas de pensamiento lateral desarrolladas por Edgard De Bono en su libro *Pensamiento Lateral* (1970). El proceso recomendado por Kotler y Trías de Bes para generar nuevas innovaciones es el siguiente:

- 1. Seleccionar un producto que actualmente es comercializado en el mercado,** analizarlo a nivel de producto en sí mismo, el mercado al que apunta y la mezcla de marketing que es aplicada.
- 2. Pensar lateralmente cómo sería este producto** si se substituye alguno de los elementos que lo componen, o se invierten, o se eliminan, o se exageran o se reordenan. También pueden pensarse cambios en el mercado al que se apunta, en el momento que se usa el producto, o en la razón para la que se usa el producto, o en la razón para la que se usa el producto. Finalmente pueden cambiarse factores de la mezcla de marketing, como el precio, la forma en que se

distribuye el producto o la manera en que se comunica. Muchas de las ideas pueden resultar absurdas.

- 3. Luego hay que empezar a analizar si alguna de las ideas** puede tener valor para el consumidor y cómo pueden convertirse en realidad. El potencial de este proceso es muy significativo. Como resultado del marketing lateral han surgido productos no imaginados nunca antes, como las barras de cereales, los huevos de chocolate con sorpresa (combinación de juguete con golosina) o las tiendas 7-Eleven de Japón que venden productos las 24 horas.

“La creatividad es ...

crear,

producir cosas nuevas y valiosas,

llegar a conclusiones nuevas

resolver problemas en una forma original. es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad”\*. (Edward de Bono)

Detrás de cada acción reflexionada existe una voluntad. ¿De dónde proviene la chispa inicial de voluntad que dará lugar al desarrollo de un plan, para llegar finalmente a la Acción Empresarial?: De una visión.

### **Visión**

Cuando se habla de visión, debe dejarse de lado todo lo referente a lo sobrenatural y enfocarse en que la misma es el referente para el comienzo de cualquier de negocio.

En los años setenta (70), la empresa Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin

aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita, y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Solo Steve Jobs tuvo la visión. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del "ratón" (Computer mouse) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. Es esta visión nació Macintosh, y creció la compañía Apple Computers.

La visión tiene que ver con poder visualizar más allá, no sólo ver el problema sino que además en forma conjunta, ver la solución y que además sea una solución original o novedosa. Es averuturarse a que esta solución será de gran aceptación y satisfacción para el público al cual se dirige.

### **Misión**

La misión se orienta y conduce a la empresa a lograr esa visión o al menos a caminar hacia ella.

Cuando una empresa define su misión, aclara sus propósitos, define su razón de ser y le da un rumbo a su negocio en todas sus direcciones. A partir de su elaboración limita sus actividades para de esta manera concentrarse en los recursos que posee y define sus objetivos.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

De esta manera se llega a la definición de ambas:

**Visión de la Organización** Lo que se pretende ser.

Según Roberto Espinosa La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?,
- ¿dónde quiero estar en el futuro?,
- ¿para quién lo haré?,
- ¿ampliaré mi zona de actuación?

### **Misión**

Filosofía básica de la organización. Es la razón de ser y existir y de su papel en la sociedad. Experimenta cambios a lo largo de la vida de la organización. Incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene la suya, específica de la que derivan los objetivos principales.

Según Roberto Espinosa define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?,
- ¿cuál es nuestro negocio?,
- ¿a qué nos dedicamos?,
- ¿cuál es nuestra razón de ser?,
- ¿quiénes son nuestro público objetivo?,
- ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?,

- ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?,
- ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

## Valores

Los **valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y le permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No se debe olvidar que los valores, son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de **6-7 valores**, si no se pierde credibilidad.

### Valores fundamentales

- Integridad
- Honestidad
- Equidad
- Espíritu de superación
- Interés en la gente y su desarrollo
- Aportes a la comunidad
- Respeto por la diversidad

### Valores operativos

- Rapidez
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Actitud de servicio

Responder a las siguientes preguntas ayudara, a definir los valores corporativos:

- ¿Cómo somos?,
- ¿en qué creemos?

## **Definición de Objetivos**

Un objetivo se puede entender como una meta a alcanzar, un logro, algo a lo que se aspira y que se encuentra a la distancia o en el tiempo y se desea acercar mediante acciones concretas para conseguirlo.

Se entiende por los objetivos de una empresa como aquellos efectos que una empresa desea obtener o el rumbo que desea tomar. Establecer los objetivos adquiere una gran importancia ya que determina el camino que se debe seguir y es a su vez resulta una manera de motivar y estimular a las personas que trabajan en el negocio. Gracias a la determinación de los objetivos es posible hacer una evaluación de los resultados obtenidos con los propuestos. Asimismo permite que haya organización y coordinación de las distintas áreas y poder formular estrategias adecuadas para mejorar el rendimiento de la compañía.<sup>ii</sup>

Desarrollo.

¿Cómo debemos definir los objetivos?

- Claros: Concretos, sin dar pie a libres interpretaciones.
- Medibles: Formulados de manera que su resultado sea tangible.
- Observables: Qué se puedan observar, que se refieran a cosas reales.
- Que se puedan medir

- Que se puedan alcanzar
- Que estén bajo control
- Compatibles
- Relación Costo / Beneficios
- Prioridad y secuencia
- Deben tener asignado un tiempo de cumplimiento

Los objetivos se redactan comenzando con un verbo en infinitivo y deben ser evaluables, es decir, deben permitir la comprobación del resultado.

Hay diferentes clases de objetivos según cuál sea el nivel de corrección o a quién se dirijan.

Según el nivel de concreción pueden ser:

- Generales o específicos.

Según el destinatario o finalidad pueden ser:

- De formación o de aprendizaje.

¿Para qué sirve un objetivo?

- Para formular concreta y objetivamente los resultados deseados.
- Para planificar las acciones.
- Para orientar los procesos.
- Para medir o valorar los resultados.

### **Objetivos naturales:**

- satisfacer necesidades de bienes y servicios que tiene sociedad.
- Proporcionar empleo productivo a todos los factores de la producción

- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.

#### Atención!

- Cuando un objetivo se convierte en realidad deja de ser objetivo deseado y se convierte en situación real
- Muchas empresas legitiman y tienen más de dos objetivos
- Órganos formales que establecen objetivos iniciales y determina modificaciones posteriores
- Cambio y sustituciones de los objetivos
- Resultados de la empresa se miden en base a los objetivos.

#### Objetivos de la empresa

- Situación deseada que se pretende alcanzar y orientación que la empresa trata de seguir
- Fuente de legitimidad que justifica la actividad de una empresa y su propia existencia.
- Sirven como estándares para evaluar el éxito o no de una empresa.
- Unidad de medida que fija la productividad.

Pueden llamar de diferentes maneras, objetivos, metas, miras, cotas... Todos significan el estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para su empresa y procuran dotarlas con los medios necesarios para conseguir por medio de estrategias, operaciones

### **Ejemplos de Objetivos**

1. Alcanzar una rentabilidad del 30% de manera anual.
2. Aumentar las ventas anuales un 50%.
3. Superar el medio millón de productos vendidos en seis meses.
4. Aumentar la eficiencia en la productividad en un 30% en lo que queda del año.
5. Duplicar la producción en los próximos doce meses.
6. Abrir cinco nuevos puntos de venta en los próximos dos años.

Los objetivos generales resultan mucho más globales que los anteriores. En definitiva son los que sirven de guía para los específicos. Algunos objetivos generales de la empresa son:

1. Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado.
2. Aumentar las exportaciones.
3. Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
4. Incrementar la productividad.
5. Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional e internacional.
6. Aumentar las ventas.
7. Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.<sup>iii</sup>

### **Políticas**

Las políticas internas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados. En muchos casos, las políticas internas deben cumplir con ciertos requisitos legales, tales como los relativos al derecho de un empleado a la privacidad. Los tipos de políticas que las empresas implementan varían ampliamente, dependiendo de la

naturaleza del negocio y la filosofía de la gerencia<sup>iv</sup>. Algunas de ellas se pueden definir como:

- Código de vestimenta
- Uso de la computadora
- Trabajar para otros
- Casual day (viernes)
- Horario recortado o distribución de horarios
- Pago de salarios, adelantos
- Guardería para niños
- Regímenes especiales según los casos
- Home office

Por ejemplo en la petrolera francesa Total Austral sucursal Argentina, los empleados deben cumplir 40 horas semanales en la oficina, pudiendo distribuirlas como apetezcan pero respetando que de 9:30 hs a 16:30 hs deben estar presentes, es decir pueden entrar a las 7:30 y retirarse a las 16:30 hs así como también trabajar más horas de lunes a jueves para el viernes retirarse a las 15 hs, único día permitido para hacerlo.

### **Recursos de las empresas**

Son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos.

Se clasifican en:

-Recursos Humanos.

-Recursos Financieros.

-Recursos Materiales.

-Recursos Técnicos o Tecnológicos.

### **Recursos Humanos**

- Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.
- Según la función que desempeñes y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

**a) Obreros**

**d) Técnicos**

**b) Oficinistas**

**e) Ejecutivos**

**c) Supervisores**

**f) Directores**

### **Recursos financieros**

Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

- Recursos financieros propios :

**a) Dinero en efectivo**

**b) Aportaciones de los socios (acciones)**

**c) Utilidades**

- Recursos financieros ajenos:

**a) Préstamos de acreedores y proveedores**

**b) Créditos bancarios o privados**

**c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)**

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

**Recursos Materiales**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa

- Instalaciones: edificios, terrenos.
- Equipo: maquinaria, herramientas, vehículos.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Recursos técnicos o tecnológicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, etc.
- Adquisición de tecnología.
- Desarrollo de tecnología propia.
- Capacitación y desarrollo de personal.

**Recurso**

**Contenido**

Materiales y planta física	Edificios, terreno, equipo, instalaciones, materia prima
Financieros	Capital, ingresos, gastos, inversiones
Humanos	Directores, técnicos, gerentes, obreros, jefes
Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores o usuarios
Administrativos	Planeación, organización, dirección, control



## Escenarios

El mundo económico está rodeado de un sistema caótico. La teoría del caos, la mecánica cuántica y la teoría de la relatividad están ayudando a comprenderlo. La planificación de escenarios funciona de un modo más efectivo como marco para la reestructuración de las percepciones de la dirección empresarial acerca de las alternativas futuras del entorno.

Una herramienta que resulta muy útil a la hora de planificar a largo plazo son los escenarios. Los escenarios permiten a partir de determinadas variables, que pueden ser pocas o muchas, cuanto menos son, es más acotado y más probable de fallar; en cambio cuanto mayor sea la cantidad de variables mayor es la complejidad del escenario; ergo, será necesario considerar la cantidad equilibrada para tener el menor margen de error que nunca será nulo.

Tampoco se debe confiar de su 100% de veracidad, el mundo es muy cambiante, y la crisis que afecta muy profunda y poco previsible, el fin es estar lo más preparados posible para lo que se pueda llegar a acontecer y no ser tomados por sorpresa, pero si lo mejor informados posible.

### **“El entorno caótico”**

Un autor que trató este tema es profundidad es... en su libro Planificación...

La especie humana evoluciona dentro de un entorno, siempre inestable, aunque ahora pareciera ser más inestable que nunca. En estas condiciones, la curiosidad es una herramienta insustituible para sobrevivir.

No existe ninguna verdad absoluta, ninguna teoría completa, unificada, que permita predecir las cosas que vienen, ni en el universo ni en la vida cotidiana.

Los fenómenos de la naturaleza tienen una gran cantidad de accidentes, en último término cuánticos. Existen multitud de factores debidos al azar. Esto es lo que se percibe de la evolución biológica. El mundo es parcialmente ordenado pero también parcialmente desordenado., En parte regular y en parte caótico y aleatorio. Se trata de comprender ambos aspectos. Ni la evolución biológica ni la cultural son previsibles. No todo lo que ocurre en el mundo es reducible a principios.

La ciencia y la tecnología están empujando con fuerza el futuro. Esto significa, más que nunca, evolución. Se debe estar en una reorientación constante. Es necesario renovarse continuamente. Lo que no debe interpretarse como dejarse llevar, adaptarse a cualquier tipo de cambio de forma indiscriminada.

El sentido común, la razón y las experiencias personales, deben ayudar a señalar la dirección a la que se quiere ir. Hay que escoger el rumbo, y aunque es verdad que dentro de su libertad el ser humano está condicionado, existe la posibilidad de encontrar futuros libres sobre los que se puede actuar.

El término teoría del caos sirve para que los científicos describan una serie de fenómenos, comportamientos, sean físicos o biológicos, en apariencia fortuitos. Un análisis más detallado demuestra que responden a una norma, y a veces a una serie de ellas, nada casuales, aunque para los no introducidos responda más a la imagen de desorden.

El mundo económico también está rodeado del sistema caótico y por ello no es posible predecir su comportamiento. Sin embargo, todavía se puede comprobar cómo, en algunos casos, se sigue viendo a la economía como algo sujeto a sistemas mecanicistas propios del siglo XVII. Estos son los hijos de **Newton, Descartes o Adam Smith**. Es como si todo lo relacionado con el mundo económico ignorara las tres grandes innovaciones de este siglo: la teoría de la relatividad, la mecánica cuántica o la teoría del caos.

No obstante, carece de sentido decir que no se puede dirigir en tiempos caóticos. Una afirmación de este tipo más bien refleja una renuncia a analizar acciones, estrategias y oportunidades de estos tiempos, de los que sólo podemos asegurar que son difíciles. En estas circunstancias, la primera tarea de los responsables de dirigir empresas es la de asegurar la capacidad de sobrevivir, maximizar las oportunidades y adaptarse al cambio.

Esa renuncia a marcar el rumbo y dejarse llevar, nos recuerda un episodio del frecuentemente citado libro, en situaciones relativas a la dirección de empresas, de

Hoy no es suficiente con hacer las cosas adecuadamente: la alta dirección debe saber llevar a cabo la acción más adecuada, formular un programa, dirigir a través de problemas estratégicos que ensombrecen el horizonte de sus empresas. ¿Nos asociamos o no con aquel competidor? ¿Ponemos en marcha la fabricación del nuevo semiconductor? ¿Sustituimos el cobre por la fibra en nuestra red, o esperamos y ahorramos millones de pesetas? Preguntas de este tipo constituyen la gran confusión de los problemas. Cualquiera que sea nuestra postura ante esta confusión de problemas,

que con frecuencia puede representar la muerte o la continuación de una organización, nos llevará años saber si nuestras decisiones fueron acertadas o no.

Pero todavía más. Los problemas planteados por esta gran confusión no admiten el análisis tradicional. Resulta sencillamente imposible, descubrir el camino que nos lleve a encontrar una decisión acertada frente a las incertidumbres. Cada vez que nos enfrentamos a este tipo de situaciones de confusión, estamos ante un profundo dilema: cómo establecer el equilibrio entre predicción (en la creencia de que podemos anticipar estas incertidumbres, cuando en realidad no es posible) y parálisis, dejando que las incertidumbres nos congelen en la inactividad.

La alta dirección de las grandes empresas que se encuentran, con frecuencia, ante este tipo de dilemas, además deben soportar el peso adicional de que de sus decisiones depende el sustento de miles de personas. El cliché típico es que ante estas situaciones se sienten solos en la cumbre. Para la mayoría de estos directivos el problema se agranda porque se sienten confusos ante lo que perciben en su entorno. A pesar de todo, y como nos pasa a todos, la dirección empresarial debe tomar decisiones, y de hecho las está tomando en estos tiempos. Como sabemos, la marcha de este mundo turbulento, no va a esperar a que tengamos delante las certidumbres.

*Es ser líder de tu vida*

### ***Las herramientas para gestionar un futuro caótico: los modelos***

Como dice el filósofo **Rafael Argullol**, cuando se desmorona la fortaleza de las verdades seguras nos sentimos más libres pero también más desamparados. A tenor de las características del entorno, parece que los modelos mecanicistas no son lo más apropiados para la formulación de opciones estratégicas, ya que la generación de ideas y opciones son fruto de un proceso creativo, donde no intervienen exclusivamente las capacidades analíticas y lógicas.

El método tradicional de evaluar la incertidumbre del futuro ha sido el pronóstico, que consiste en intentar decir el valor futuro de determinadas variables inciertas y después tomar decisiones en base a las condiciones del futuro que se consideran más probables. Este procedimiento resultó satisfactorio mientras el entorno de las empresas era relativamente estable, como ocurrió durante la década de los años 50 y 60, y empezó a fallar en los 70 y definitivamente en los 80. Es decir, en los modelos actuales, lo que antes eran considerados parámetros, ahora son introducidos como variables.

En los años 70 y 80, se ha ido desarrollando un procedimiento que fue teniendo una gran aceptación como es el de escenarios múltiples para describir el futuro. En este caso fueron **Robert Linneman** y **John Kennell** quienes sugirieron construir escenarios. A su vez Steven Schnaars bosqueja el mundo con el método del cross impact, que intenta evaluar el impacto de diferentes acontecimientos supuestos del entorno sobre los resultados de la empresa. Posteriormente Olivia Day y McMillan, en el año 88 presentó otra alternativa basada en la teoría de la catástrofe.

En otro momento se aplicaron los llamados modelos de simulación del comportamiento que explotan las posibilidades del software conocido como system dynamics. **Thomas Saaty** ha desarrollado modelos conocidos como análisis del proceso jerárquico, utilizable para evaluar cursos de acción alternativos, teniendo en cuenta diferentes escenarios, diferentes objetivos y diferentes actores. Todos estos procedimientos son herramientas alternativas, utilizables para la evaluación de opciones y, por tanto, pueden ser guías en el proceso de tomas de decisiones estratégicas, no incompatibles.

Cualquier cosa que nos pueda ayudar a tomar decisiones en medio de esta confusión, será valiosa. Una de tales herramientas es la planificación escenario. Cada vez es mayor el número de directivos de empresas que usan esta herramienta para tomar decisiones complejas de una manera efectiva. Y no solo es útil para las organizaciones importantes, sino que el método de escenarios puede ayudarnos también a tomar decisiones a nivel personal.

## Los escenarios: un procedimiento adecuado a los entornos caóticos

Muchas empresas a nivel mundial, comenzaron a utilizar los escenarios en la planificación estratégica de los negocios y en las actividades de toma de decisiones hace más de 25 años. Uno de los pioneros en el uso de este método fue la compañía Shell, lo que le permitió salir adelante durante de la crisis de los años 70. Según se sabe, los primeros en utilizar, por escrito, el término escenario en el campo de la previsión económica, fueron los futurólogos americanos **Herman Kahn** y **Antothony J. Wiener** en su libro *The Year 2000. A Framenwork por Speculetion on the Next Thirty-Three Years* (Macmillan Co., N.Y. 1967).

Al parecer, la evolucionada tecnología utilizada ya por los guinistas de Holywood para preparar los story board, fué una importante inspiración.

La aparición de la planificación escenario es fruto del hecho de que dada la imposibilidad de conocer con precisión cómo será el futuro, una buena decisión o estrategia a adoptar sería aquella que funcione bien a través de diferentes futuros posibles.

Para encontrar esa estrategia excelente, los escenarios deberán crearse en plural, de tal modo que cada uno de ellos diverjan entre sí. Este conjunto de escenarios son esencialmente relatos especialmente construidos sobre el futuro, de modo que cada uno de ellos modele un mundo distinto y plausible, en los cuales tendríamos que vivir y trabajar en el futuro.

Preparar un escenario es hacer escenografía, es decir, disponer el conjunto de elementos pictóricos, plásticos, técnicos y teóricos que permiten el montaje de una acción. Si elaboramos un escenario sobre el pasado podremos definirlo como el que corresponde al conjunto de elementos que reproducen el ambiente en el que se desarrolló una acción. Si lo que nos proponemos crear son escenarios de futuro, por tanto irreales, ya no se trata de reproducir, sino de crear otro ambiente, especulando con todo el

conjunto de circunstancias que se consideran relevantes en torno a ese posible suceso de futuro. Es como si tratara a lo desconocido (saber que no se sabe), como si fuera virtual (por tanto irreal).

En este sentido la definición de escenario más adecuada sería la de crear futuros posibles. La principal actividad aquí sería la de especular, o sea reflexionar sobre cuestión o cuestiones que presentan diferentes posibilidades. Como herramienta de planificación, el método de escenarios proporciona un procedimiento sistemático para pensar imaginativamente acerca del futuro y gestionar la incertidumbre, mediante la construcción de relatos relativos a fuerzas que pueden conducir o influir en las consecuencias del futuro.

Sin embargo, el propósito de la planificación escenario no es señalar con precisión futuros eventos, aunque si el de reconocer o subrayar las macrofuerzas que impulsan al futuro en diferentes direcciones. Precisamente haciendo estas fuerzas visibles es como el planificador, si estas aparecen, podrá, finalmente, reconocerlas. En definitiva, se trata de mejorar las condiciones para la toma de decisiones en el presente.

### **Por qué la planificación escenario**

La técnica de escenarios significa un vehículo para construir pensamientos a largo plazo. El propósito de los escenarios nos es el de pronosticar el futuro. Esto no puede hacerlo significativamente nadie, excepto a corto plazo. El objetivo inmediato de la planificación escenario es el de producir narraciones basadas en las tendencias reales del mundo y en la razón, que sirven como base para la planificación contingencial. La planificación escenario también propicia una nueva forma de pensar que sustituye a un punto de vista simple y estático del futuro, por visiones múltiples y dinámicas.

Adecuadamente ejecutada, la planificación escenario permite a los planificadores:

- Reducir la dependencia de las ilusiones y de las proyecciones Delphi por expertos;
- Evita el peligro de visión por un canuto;
  
- Es un buen método para las situaciones de impredecibilidad

Mediante el uso de la planificación escenario, los planificadores pueden:

- Tener en cuenta muchos puntos de vista;
- Preparar estrategias de respuesta para un amplio abanico de contingencias;
- Identificar indicadores que ayuden a la elección de las estrategias a ejecutar.
- Se puede entender con facilidad sin necesidad de recurrir a un vocabulario muy especializado o de métodos estadísticos;
- Utiliza una estructura narrativa muy persuasiva;
- Estimula la creación de un pensamiento futuro amplio en lugar de una visión simple.

La planificación escenario empieza por identificar cual es el centro de atención o la decisión. El número de historias que podemos contar sobre el futuro pueden ser infinitas, aunque nuestro propósito es el de hablar de aquello que importa, de aquello que conduzca a la mejor decisión. Por tanto, el proceso comienza aceptando el asunto sobre el que queremos concentrarnos o dirigirnos. Algunas veces la cuestión a tratar requiere un planteamiento amplio, por ejemplo, cuál es el futuro de Europa. Otras veces puede ser muy específico, por ejemplo ¿deberíamos implantar el nuevo sistema operativo? De cualquier modo lo relevante es estar de acuerdo en el argumento que usemos como test de relevancia a través del proceso de construcción de escenarios.

En la medida que el método de escenarios es el camino para entender la dinámica de configuración del futuro, nuestro esfuerzo inmediato será el de identificar las fuerzas conductoras que intervienen en el presente. Por supuesto, estas fuerzas a identificar serían sólo un esbozo de todas las posibles. La realidad de los acontecimientos del mundo acarrearían muchas más que las que podamos pergueñar. El propósito de

disponer de la lista de fuerzas conductoras es el de observar los antecedentes de las crisis que estamos padeciendo en estos años y ocupan nuestras mentes, e identificar las fuerzas que a largo plazo actúan realmente fuera del alcance de nuestra atención. Son precisamente estas fuerzas, que usualmente escapan a nuestra conciencia, las que nos interesan.

Una vez que estas fuerzas han sido enumeradas, podremos ver que, desde nuestro punto de vista, algunas de ellas podrían ser consideradas como predeterminadas (futuros no libres), no en un sentido filosófico, pero sí el que están completamente fuera de nuestro control. Por ejemplo, el número de estudiantes de BUP vendrá determinado, dentro de 10 años, por el número de estudiantes de EGB en el presente. Pero no todas las fuerzas son tan evidentes o fáciles de catalogar. Cuando elaboremos nuestros relatos aparecerán elementos predeterminados en cada uno de los escenarios.

Después de haber identificados los elementos predeterminados de la lista de fuerzas conductoras, nos encontraremos con un número de incertidumbres. Las clasificaremos para estar seguros de que estamos ante incertidumbres críticas. Una incertidumbre crítica es aquella que es relevante o clave para nuestro enfoque temático, por ejemplo, ¿continuará creciendo el porcentaje de fuerza de trabajo femenina en relación a la total? Deberemos entender lo mejor posible todas las incertidumbres y su relación con cada una de ellas. Pero al mismo tiempo, nos interesan aquellas pocas que pensemos que son tanto importantes para el enfoque temático, como difíciles de predecir y sacarlas a flote.

Al principio, todas las incertidumbres parecen lo mismo, pero si retrocedemos podemos reducir montones de incertidumbres que tiene en común espectros singulares, lo que constituirían un eje de incertidumbre. Si se pudiera simplificar de la lista de incertidumbres hasta dos ejes ortogonales, podríamos definir una matriz (dos ejes cruzados), que nos permitirían definir cuatro diferentes, pero plausibles, cuadrantes de incertidumbres. Cada una de estas cuatro esquinas constituyen, en esencia, un futuro racional, que podemos explorar. Por supuesto, podríamos contar ciento de historias

relativas a inverosímiles escenarios a base de combinación de fuerzas, pero la experiencia nos ha enseñado que cuanto menos mejor.

Adviértase que los escenarios no caen necesariamente dentro de un mundo de buenos y malos, de futuros deseables e indeseables. Igual que la vida real, sobre la que éstos han sido contruidos, los escenarios son una mezcla de situaciones unas veces maravillosas, y otras espantosas.

Dado que no sabemos qué escenario nos encontraremos en el futuro, ¿qué deberíamos estar haciendo? Algunas de las decisiones que tomemos hoy tendrán sentido en todos los futuros. Otras tenderán sentido sólo en uno o dos. Una vez que hayamos identificado aquellas implicaciones que trabajan en todos los escenarios, nos basaremos en ellas en la confianza de que estamos preparando unos planes que nos inspiran confianza. Las decisiones con sentido en sólo uno o alguno de los escenarios son peligrosas. Por eso, necesitamos conocer las señales precursoras (*early warning*) que nos indican que escenarios están por llegar. Algunas veces los indicadores precursores para un escenario dado son obvios, pero, frecuentemente, son sutiles. Puede tratarse de alguna legislación o una ruptura tecnológica o una tendencia gradual social. Por tanto, es importante controlar estos signos críticos de forma muy atenta.

A fin de cuentas el poder de la planificación escenario es el de ayudarnos a entender las incertidumbres que aparecen ante nosotros, con todo lo que puedan significar; ayudarnos a ensayar nuestras respuestas ante esos posibles futuros y también a distinguir el momento en que empiezan a surgir ante nosotros.

### ***Por qué usar escenarios***

La conclusión de un escenario está ligada a una decisión específica o conjunto de circunstancias que se dan en una empresa. Los beneficios potenciales del uso del método de escenarios, pueden ser los siguientes:

- Anticipar e influir en el cambio. Los escenarios ayudan a las empresas a anticipar sorpresas y discontinuidades en todas las áreas de los negocios, desde la demanda de los clientes, la adopción de nuevas tecnologías que cambian el mercado y la regulación del entorno y dirige estos cambios desde múltiples perspectivas. El procedimiento puede ser usado para descubrir deficiencias competitivas, proporcionando a la empresa la oportunidad para favorecer la aparición de nuevas oportunidades y formular estrategias resistentes a los avatares del futuro.
- Estimular el pensamiento lateral. Los escenarios estimulan a la dirección a ir más allá de los procedimientos tradicionales para resolver problemas y aprovechar oportunidades. En la medida que los escenarios tienen el poder de romper con los viejos estereotipos, esta nueva fórmula de crear pensamiento sobre el futuro, con frecuencia sirve como catalizador para una gran movida, más que de incrementar el cambio.
- Reduce los riesgos futuros. El uso de los escenarios puede ayudar a las empresas a determinar mejor los resultados de moverse hacia adelante con la aventura de nuevos negocios o mejores adquisiciones, antes de que las inversiones se hayan hecho. Además, permite reconocer las señales de alerta sobre el futuro no visible, de modo que las empresas pueden minimizar las sorpresas y responder y actuar de un modo efectivo.
- Desarrollar un marco de referencia consistente. A medida que las empresas evolucionan y crecen, aumenta la dificultad para orientar una adecuada visión de futuro. Los escenarios proporcionan a las empresas un marco de referencia y lenguaje común para la discusión y gestión de opciones y condiciones complejas.

### ***Cómo llevar a cabo una planificación escenario efectiva.***

En la medida que la planificación escenario está orientada hacia el futuro, que por naturaleza es un entorno de incertidumbres, las empresas encuentran con frecuencia muy difícil ligar las recomendaciones extraídas del escenario al proceso de planificación actual. Los escenarios nunca deben ser considerados como un fin en si mismo. Son una

herramienta que al formar parte de un proceso de pensamiento estratégico, puede ayudar a mejorar la calidad, reducir el riesgo de la toma de decisiones de los ejecutivos.

Por ejemplo, esto no significa que, en ningún momento, debamos evitar la presupuestación, todo lo contrario. Parece una paradoja. Lo que pasa es que los presupuestos no deben verse como una configuración instalada en un futuro que se tiene que cumplir de cualquier modo, sino más bien como una declaración de intenciones acompañada de acciones concretas. Como decía **Drucker**, los planes no están hechos para que se cumplan, sino para saber que se puede hacer cuando no se cumplen.

La planificación escenario funciona de un modo más efectivo cuando está concebida como un marco para la reestructuración de las percepciones de la dirección a cerca de las alternativas futuras del entorno en el cual las decisiones se van a llevar a cabo. En lugar de desarrollar un conjunto de escenarios alternativos del futuro en general, y después intentar evaluar las implicaciones de tales escenarios para la estrategia, el procedimiento práctico sería intentar generar escenarios que abarcan al conjunto de incertidumbres específicamente relevantes a los negocios afectados, a las estrategias y a las decisiones a mano. Es decir, empezar y terminar concentrándose sobre las decisiones a llevar a cabo por la dirección en un futuro próximo.

Este procedimiento es más efectivo en tanto que comprende tanto el desarrollo de escenarios, como la valoración de sus implicaciones, lo que envuelve a los gerentes o planificadores que seleccionarán y ejecutarán las eventuales estrategias y controlarán el futuro. Según la experiencia, en la medida que el pensamiento escenario es asumido por los usuarios últimos, más fruto se obtendrá de los mismos. Este procedimiento es también coincidente con el deseo de muchas empresas de adquirir experiencia propia como planificadores de escenarios para su beneficio. La experiencia indica que es fundamental llevar a cabo el trabajo de desarrollo de escenarios a través del análisis de implicaciones (identificación de factores controlables e influenciados, identificación de

las oportunidades y amenazas clave sobre los clientes, y por último, un marco de referencia par la evaluación de futuras estrategias). Una meta básica es asegurarse de que los escenarios están adecuadamente orientados, en último extremo, a servir a las distintas necesidades del cliente.

Claro que a la hora de crear escenarios hay que moderar la imaginación, porque a veces se convierte en tirana. No se contenta sólo con especular, sino que puede hacerse dueña de la situación. Si la imaginación no está refrenada por la prudencia y el buen sentido, podremos caer en momentos de descontento o de satisfacción. A fin de cuentas la intuición, la creatividad, la acción de dirigir y la creación de escenarios, no son actos cartesianos sino estéticos.<sup>ivi</sup>

### Definición de control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Control es comparar lo real con lo previsto, determinar si hay desvíos y cuáles son sus causas para corregir acciones o revisar decisiones y planes. Es el proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas

El control es la función administrativa destinada a mantener la actividad organizacional dentro de ciertos parámetros de tolerancia predefinidos que garanticen el no desvío de los objetivos vigentes.

El proceso de control incluye entre sus etapas, la de medición. Cuando las expectativas de cumplimiento son cuantificables normalmente no hay dificultades, pero cuando no lo son, se presentan los problemas para la medición.

### Elementos

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

### Requisitos de un buen control

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### **El proceso de control**

- Consiste en tres pasos separados y distintos:

### **Medición**

Medir el desempeño real. Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe adquirir información acerca de él. Existen cuatro fuentes comunes de información. Sin embargo, una combinación de las fuentes de información incrementa tanto el número de fuentes de entrada como la probabilidad de obtener información confiable:

- La observación personal: proporciona un conocimiento profundo y de primera mano de la actividad real, información que no es filtrada por terceros. Permite una cobertura intensa (tanto de actividades de desempeño pequeñas como importantes), y permite detectar omisiones, expresiones faciales y tonos de voz que pueden ignorarse por otras fuentes. Con frecuencia se considera como una fuente de información inferior, está sujeta a prejuicios personales y también consume mucho tiempo. Los empleados pueden interpretar la observación de un gerente como falta de confianza en ellos o de abierta desconfianza.
- Informes estadísticos: tienen que ver con el auge del uso de las computadoras, aunque no está limitado a los resultados presentados por ellas. También comprende gráficas, cuadros de barras y presentaciones numéricas de cualquier tipo. Aunque son fáciles de visualizar y efectivos, proporcionan información limitada y a menudo ignoran otros factores, con frecuencia subjetivos.
- Informes orales: mediante conferencias, reuniones, conversaciones cara a cara o llamadas telefónicas. Las ventajas y desventajas de este método son las mismas

que las de la observación personal. Aunque la información se filtre, es rápida, permite retroalimentación y la expresión del lenguaje y tono de voz. Una de las principales desventajas de los informes orales es el problema de documentar la información para referencias posteriores. Sin embargo, las posibilidades tecnológicas actuales permiten su registro con eficiencia.

Informes escritos: como los informes estadísticos, son más lentos pero más formales. Esta formalidad significa una mayor amplitud y síntesis que el que se encuentra con los informes orales. Los informes escritos son más fáciles de archivar y poder consultar.

La selección de los criterios de medición equivocados puede dar como resultado consecuencias disfuncionales serias. Lo que medimos determina, en mayor grado, lo que las personas intentarán alcanzar con excelencia. Algunos criterios de control son aplicables para cualquier situación gerencial. Por ejemplo: la satisfacción del empleado, la rotación o los índices de ausentismo, mantener los costos bajo control, etc. No obstante, cualquier sistema de control amplio debe reconocer la diversidad de actividades entre gerentes.

Por ejemplo: cantidad de unidades producidas, desperdicios por unidad resultante, porcentaje de rechazos, número de páginas mecanografiadas, número de órdenes procesadas.

El desempeño de algunas actividades es difícil de medir en términos cuantificables. Por ejemplo: el desempeño de un investigador químico o el de un asesor de escuela primaria. El gerente necesita determinar en qué valor contribuye una persona, departamento o unidad a la organización y luego convertir esa contribución a estándares medibles.

La mayor parte de los trabajos y actividades pueden expresarse en términos mensurables y tangibles. Cuando un indicador de desempeño no puede establecerse en términos cuantificables, los gerentes deben buscar y emplear medidas subjetivas, que ciertamente tienen serias limitaciones. No obstante, son mejores que no tener ninguna norma e ignorar la función de control.

### **Comparación**

Comparar el desempeño actual contra una norma o estándar. Determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades. Es fundamental, por tanto, determinar el "rango de variación" aceptable. Las desviaciones que exceden este rango se vuelven significativas y necesitan la atención del gerente. En la etapa de comparación, los gerentes se preocupan especialmente por el tamaño y la dirección de la variación.

### **TOMAR ACCION GERENCIAL.**

Para corregir desviaciones o determinar la existencia de normas inadecuadas. Los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades:

- Corregir el desempeño actual: ejemplos de ello son cambios en las estrategias, estructura, prácticas de compensación o programas de entrenamiento, rediseño del puesto o el reemplazo de personal. La acción correctiva inmediata corrige el problema al instante y vuelve el desempeño al rumbo correcto. La acción correctiva básica pregunta cómo y por qué el desempeño se ha desviado y corrige la fuente de desviación. Los gerentes efectivos analizan las desviaciones y, cuando los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para corregir permanentemente variaciones significativas entre normas y desempeño.

- Revisar la norma: es posible que la variación sea el resultado de una norma no realista. Es decir, la meta pudo fijarse demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es la norma la que necesita la acción correctiva, no el desempeño. El problema más difícil es la revisión decremental de una norma de desempeño. Tal vez las normas son demasiado altas, dando como resultado una variación significativa y que actúan para desmotivar a los empleados que son medidos de acuerdo a ellas. Hay que tener presente que si los empleados o gerentes no cumplen con las normas, lo primero que atacan son precisamente esas normas.
- No hacer nada.

### Tipos de control

- **El control preventivo** es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.
- **Los controles concurrentes**, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información

equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

- **Los controles posteriores**, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorias Contables, estadística, contabilidad, etc

### Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.

El control se emplea para:

- Crear mejor **calidad**: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el **cambio**: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los **productos** y los **servicios** de sus **organizaciones**.

- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar **valor**: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el **trabajo en equipo**: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

---

<sup>i</sup> Autores: Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2009. Actualizado: 2013. Definicion.de: Definición de negocio (<http://definicion.de/negocio/>)

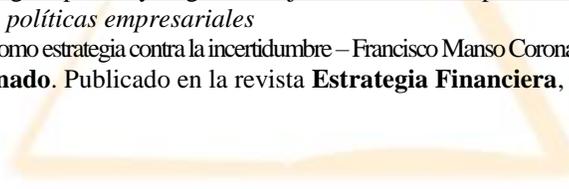
<sup>ii</sup> Fuente: <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/objetivos-de-una-empresa/#ixzz4he8O0eYF>

<sup>iii</sup> Fuente: <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/objetivos-de-una-empresa/#ixzz4he9LUMBU>

<sup>iv</sup> *Chris Joseph Definición de políticas empresariales*

<sup>v</sup> La Planificación por Escenarios como estrategia contra la incertidumbre – Francisco Manso Coronado

<sup>vi</sup> **Francisco J. Manso Coronado**. Publicado en la revista **Estrategia Financiera**, nº 116 del año 1996



CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*