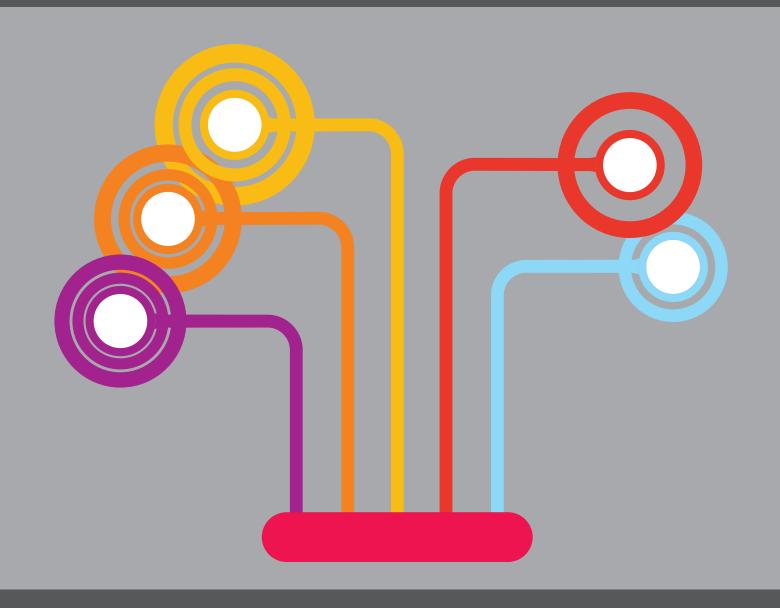
ADMINISTRACIÓN

Para Ingeniería Forestal e Ingeniería en Industria de la Madera-FCF

Amalia María Lucila Díaz Guillermo Woitschach







Coronel José Félix Bogado 2160

Posadas - Misiones Tel-Fax: (0376) 4428601

Correo electrónico:

ventas@editorial.unam.edu.ar

Página Web:

www.editorial.unam.edu.ar

Colección: Cuadernos de Cátedra

Coordinación de la edición: Claudio O. Zalazar

Diseño: Javier Baltasar Giménez

Administración: para ingeniería forestal e ingeniería en industria de la madera -FCF / Amalia María Lucila Díaz; Guillermo Woitschach. -1a ed.Posadas: Edunam. Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones, 2017.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-579-452-2

1. Administración de Empresas. 2. Organización de la Empresa.

CDD 658

ISBN: 978-950-579-452-2

©Editorial Universitaria Universidad Nacional de Misiones Posadas, 2017. Todos los derechos reservados para la primera edición.

ÍNDICE

LA ADMINISTRACIÓN	6
Epistemología y definiciones	6
Organizaciones	6
Tipos de organizaciones	7
Funciones gerenciales	9
Niveles gerenciales	9
La evolución de la administración	11
Responsabilidad social y ética ejecutiva	14
PLANIFICACIÓN	16
Definiciones de planificación	16
Niveles de planificación	17
Objetivos	18
Diagnóstico	19
Estrategia corporativa/empresarial	21
Estrategias en relación a los niveles	
Plan de marketing	23
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN	25
A. Presupuesto	25
B. Técnica PERT	26
C. Diagrama de Gantt	26
PLAN DE NEGOCIOS	27
Creatividad-Generación de ideas	27
Lluvia ideas	27
Espíritu emprendedor	28
FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	29
Estructura de un plan de negocios	29
Resumen ejecutivo	
Misión	30
Objetivos	30
Descripción básica del producto o servicio	30
Investigación de mercado	31

Análisis FODA	32
Estrategias	32
Marketing MIX	
Logística	33
Organización - Dirección y Administración de RRHH	37
Factibilidad técnica	
Factibilidad Económica-Financiera	38
Inversión	38
Costos	38
Depreciación-amortización	39
Valor residual-valor de deshecho	
Flujo de fondo	
Financiamiento	
Tasa de descuento	
Indicadores	
A modo de ejemplo	
Comparación entre criterios	
Punto de equilibrio	
Análisis de sensibilidad	
Conclusiones	
Conclusiones	
LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR	45
Organización	
Estructura de la organización Diseño de la organización	
Propósitos del proceso de organización	
Construcción de las dimensiones de las organizaciones	
La organización fordista	
Formas actuales de las organizaciones	
Enfoque de contingencia	
Internet y la estructura de las organizaciones	
Los recursos humanos	
Gestión de recursos humanos – gestión de personas	
Administración de recursos humanos	
Planificación de los RRHH	
Reclutamiento y desreclutamiento	
Selección	
Orientación	
Entrenamiento del empleado	
Desarrollo de carrera	53
Algunos consejos para la entrevista laboral	53
Marketing profesional	
El clima en la organización	54
Causas de conflictos dentro de las organizaciones	55
Resistencia al cambio	56
DIRECCIÓN	58
Motivación	58
¿Es posible automotivarse?	60
Comunicación	60

Liderazgo	
Liderazgo compartido	
Organizaciones Inteligentes	
Trabajo en equipo	
Conclusiones	•••••
Formas de control	
Formas de controlInformación que alimenta un control de gestión El presupuesto como herramienta de control	

LA ADMINISTRACIÓN

Epistemología y definiciones

Existen diferentes posiciones y un debate abierto, respecto a si la Administración es una ciencia, puesto que no posee leyes propias ni capacidad predictiva. Bunge (citado por Scarano,) plantea que La teoría administrativa no enuncia leyes sino reglas tecnológicas. Es científica porque emplea el método científico y conocimiento sustantivo de otras ciencias básicas (sociología, psicología, economía entre otras).

Existe mayor consenso que la Administración es una combinación de ciencia – arte y técnica, es una complementación de éstas. A la ciencia se le denomina también "conocimiento básico" y a la técnica "conocimiento aplicado". Ambos son indispensables en las diversas ramas del saber: la ciencia carece de sentido si no se aplica; pero la técnica sin respaldo científico resulta primitiva, limitada. (García Castillo y Cruz, 1997)

En esta línea Kliksberg (citado por Szalay) fundamenta que: como es una ciencia tiene una ubicación precisa en el campo científico. O sea, recorta un objeto, el estudio integral de las Organizaciones. El campo de estudio puede corresponder al de las ciencias formales o a las fácticas. La Administración es una ciencia fáctica. Los hechos organizacionales están incluidos dentro de los hechos culturales, es decir, los creados por el hombre y en cada caso en una situación y contexto particular.

O sea que la Administración no es una secuencia de acciones en un mundo ordenado, puesto que precisamente nuestra realidad se caracteriza por el desorden, la complejidad y la velocidad de los cambios, tanto hacia el interior como exterior de las Organizaciones.

Administración: es fundamentalmente un proceso de actividades de planeamiento, organización, dirección y control que conducen al cumplimiento de determinados objetivos. Este proceso tiene lugar en las **Organizaciones.**

Otras definiciones.

La administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que **las personas** trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Administración o Gestión: puede definirse también como el proceso global de toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, la dirección y el control.

Algunos autores diferencian a la Gestión como más focalizada en la fase dinámica del proceso, como la organización en acción.

¿Por qué estudiar administración?: Porque estamos rodeados de organizaciones y formamos parte de ellas, cada uno de nosotros interactúa con organizaciones cada día y tenemos interés porque se mejoren las administraciones de las mismas.

Por otro lado, en la actividad profesional, administramos o somos administrados por alguien, por lo cual, con el estudio de la misma, podemos tener una buena percepción del comportamiento de nuestros jefes y de las actividades internas de las organizaciones y de las competencias requeridas para un desempeño eficaz y eficiente.

Además en un mundo que se caracteriza por la velocidad del cambio y las situaciones complejas, se exige cada vez más gerentes profesionalmente bien preparados. Y al mismo tiempo se necesitan nuevas aptitudes y conocimientos, que les permiten abordar no sólo lo relacionado con la producción y comercialización, sino por ejemplo el manejo de conflictos, trabajar bajo presión, la incertidumbre, la crisis.

Organizaciones

Una **Organización** es un arreglo sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico. Este propósito siempre se expresa en términos de metas o una serie de metas, en segundo lugar, las organizaciones están integradas por personas y desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Por lo que las organizaciones además de una **Finalidad** y **Objetivos**, requieren que las personas que la integran tengan definidas sus **Roles** y **Funciones** dentro de la misma, que exista **Autoridad** y un sistema de **Comunicación** y de **Coordinación**. Además de criterios de **Evaluación** y **Control** de resultados.

Todas las Organizaciones requieren de Programas, Planes, Recursos y de cierto grado de compromiso para alcanzar sus Metas. La función de la Administración consiste en darle forma a las Organizaciones de manera consciente y constante. Esto se hace por medio de los Gerentes, que lideran y dirigen las actividades para el logro de las Metas (Guerra, 2000)

Tipos de organizaciones

Se pueden considerar distintas variables para establecer una tipología de organizaciones.

a Por tamaño: Grandes, medianas, pequeñas

Este tipo de clasificación tiene diferentes interpretaciones, pero legalmente para la Argentina, la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción según Resolución General N° 11/2016, establece que serán consideradas como Micro-Pequeñas y Medianas Empresas, las que sus ventas anuales (\$/año), no superen:

Tabla de clasmedelon de la Fin yme							
		Sector					
Categoría	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicio	Construcción		
Micro	2.000.000	7.500.000	9.000.000	2.500.000	3.500.000		
Pequeña	13.000.000	45.500.000	55.000.000	15.000.000	22.500.000		
Mediana tramo 1	100.000.000	360.000.000	450.000.000	125.000.000	180.000.000		
Mediana tramo 2	150.000.000	540.000.000	650.000.000	180.000.000	270.000.000		

Tabla de clasificación de la MiPyme

Y para las Pymes que operan en el Mercado de Capitales, la Comisión Nacional de Valores, establece

Tabla	de	clasificación	de	la	CNV	

Sector tamaño	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicio	Construcción
PYME	160.000.000	540.000.000	650.000.000	180.000.000	270.000.000

En la provincia de Misiones y específicamente en la industria madera se utiliza la escala de producción para la clasificación. También en muchos casos se considera el número de empleados, o la superficie de la explotación en el sector agropecuario.

De Por ámbito de actuación

Domésticas: locales, regionales, nacionales

Internacionales:

- Multinacionales: compañías que operan simultáneamente en más de un país, pero la gestión administrativa se realiza en la casa central, en el país de origen. Ej.: en general automotrices, McDonald's, IBM.
- *Transnacionales:* administración y operación separada de la casa central, tienen descentralizadas la toma de decisiones en cada país que operan, son globalizadas. Ej. Los Bancos
- Organizaciones sin fronteras: aquellas que derriban las fronteras internas y externas y las geográficas y se enfoca a los resultados apoyada en la velocidad, flexibilidad, responsabilidad de sus miembros. La libertad de trabajar a distancia con los empleados internacionales elimina las barreras geográficas para la productividad y permite una flexibilidad de horarios. Utilizan fuertemente los medios virtuales, para la comunicación (TICs). También se las denomina Organizaciones Virtuales, pueden ser los siguientes grupos: teletrabajo, hotelling (puestos de trabajos no asignados y de ocupación rotativa), virtucommuting (acceso remoto a cualquier entorno laboral virtual), equipos virtuales entre otros.

Por su forma jurídica: en el país, las formas asociativas de tipo Comercial, se distinguen según la:

■ la importancia de los socios en la sociedad

- la responsabilidad frente a las obligaciones sociales
- Así entre las más conocidas tenemos:

Sociedad de hecho (SH): Se trata, de una unión de facto entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad comercial. No están inscriptas en el Registro Público de Comercio. Las sociedades de hecho tienen capacidad limitada (no pueden registrar bienes muebles e inmuebles a su nombre) y existencia precaria (cualquiera de los socios puede pedir la disolución en cualquier momento). Cabe destacar que la sociedad de hecho se suele concretar de palabra ya que los contratos no son un requisito indispensable para su formación.

Sociedades de responsabilidad limitada (SRL): El capital que las constituye se divide en cuotas de igual valor y las responsabilidades de sus socios no exceden al capital constituido. Deben presentar Balances y es la forma más utilizada por las Pymes, por ser más flexible en sus estatutos y en su constitución.

Sociedades anónimas (SA): Permite variedad de negocios y muchos socios. Se administran por un Directorio y el capital se conforma por acciones y la responsabilidad de los socios se limita a las acciones suscriptas. Debe presentar Balance y llevar un libro de Registro de Acciones; puede o no cotizar en Bolsa.

El régimen de las Sociedades figura en el Código Civil y Comercial. Dentro de las reformas de 2015, admite la figura de Sociedades Unipersonales.

Cooperativas: La Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (curso online Procadis-INTA). Se constituyen para atender necesidades de terceros y de sus socios y éstos tienen voto igualitario en las asambleas y no asumen responsabilidad individual frente a las obligaciones sociales.

Mutuales: responde a los intereses de sus asociados y no persigue fines de lucro. Dentro de las formas asociativas de tipo *Civil*, tenemos: Sociedad Civil, Asociación y Fundación.

Por su finalidad: en con fines de Lucro (empresas) y sin fines de lucro (ONG's, clubes, instituciones)

Definimos como Empresa, a la organización que tiene como objetivo la obtención de beneficios y rentabilidad, combinando y coordinado los recursos productivos para la producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Hoy por propios valores y demandas de la sociedad, aumenta el número de empresas que incorporan la responsabilidad social.

Obtener utilidades (ser productivo) Cuidar el ambiente Ofrecer precios competitivos Proporcionar ingresos al Estado (Pago de impuestos) Servir a la sociedad

Gerencia: se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de las personas¹. Esto involucra elementos de organización, de liderazgo, de formas de comunicación y la capacidad de fijar metas y trazar las acciones para lograrlas. En inglés su equivalente es la palabra management, el autor Peter Drucker, define al Management como *El proceso de definir la misión y los objetivos*

¹⁻ Hoy el desafío es desarrollar a las personas a través del trabajo que hacen.

de la empresa, y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas a fin de cumplirlas. En consecuencias puede decirse que el manager es cualquier persona cuya función y responsabilidad está relacionada con establecer, comunicar y comprobar los objetivos de una empresa o institución, y con optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan en ella.

Funciones gerenciales

- **Planificación:** requiere la definición de metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de subplanes para integrar y coordinar dichas metas.
- **Organizar:** determinar que tareas hay qué realizar, quién debe realizar, cómo deben agruparse, quién se subordina a quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.
- **Dirección:** cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros.
- **Control:** de las actividades para asegurarse que se cumpla lo planeado.

Estas funciones gerenciales llevan a alcanzar el propósito establecido por la Organización.

Niveles gerenciales

Los gerentes dirigen las actividades de otras personas y el personal operativo trabajan en un puesto o tarea y carecen de la responsabilidad de supervisar a otros.

Los Gerentes de alto nivel también denominados Ejecutivos o Directivos, son los responsables de la administración de toda la Organización, de la definición de sus Políticas y la interacción con el entorno.

En los últimos años a estos, se los conocen más como CEOS (*Chief Executive Officer*) y son como los "superdirectivos" de las grandes empresas y corporaciones, requeridos por los problemas actuales de la Administración que se listan más adelante. Son directivos con mente brillante, con visión de futuro, que se anticipan, innovadores y creativos, pero sin que perder el foco del corto plazo, además de ser éticos y coherentes con todo lo que hagan y digan. En la actualidad en el país, existe un debate sobre la eficacia de diferentes Ministros del Gobierno, que ocupaban en el sector privado éstas posiciones.

En su vigésima edición, el emblemático estudio de PwC consultó a los CEOs de todo el mundo respecto de una de las fuerzas más transformadoras de las últimas décadas: la globalización. En particular, los empresarios argentinos destacaron el impacto positivo de la globalización en la conectividad y en la circulación de capitales, personas, bienes e información. Pero también señalaron serios pendientes, como la brecha entre ricos y pobres, el pleno empleo o la prevención del cambio climático y la escasez de recursos. Al mismo tiempo, los CEOs opinaron que las tendencias hacia políticas más nacionalistas y/o proteccionistas registradas recientemente dificultan la competencia en un mercado global abierto (enero, 2017).

Los papeles gerenciales: a fines de la década del 60, Henry Mintzberg realizó un estudio de directores ejecutivos en actividad. Y en contra de la creencia generalizada de la época, de que los gerentes eran pensadores reflexivos que cuidadosa y sistemáticamente procesaban información antes de tomar una decisión, descubrió que sus gerentes emprendían actividades diversas, sin patrones y de corta duración. Identificando 10 roles que agrupo en categorías específicas del comportamiento gerencial:

- Papeles interpersonales: realizan tareas de tipo formal y simbólico. Representando el papel de *figura destacada* Ej.: cuando un supervisor guía a visitantes en una recorrida por la planta, *de líder* (hacia los subordinados-pares) y *de enlace* (cuando establece contactos externos que le proporcionan información).
- Papeles de información: a través del papel de *monitor* cuando lee información y habla con otros. Como *diseminador* cuando transmite la información al resto de la organización y de *portavoz* cuando representa la empresa ante el exterior.

- Papeles de decisión: como *empresarios* los gerentes inician y supervisan nuevos proyectos, como *mediadores de problemas inesperados* emprendiendo acciones correctivas, como *asignadores de recursos*, y como *negociadores* cuando discuten y pactan con otros grupos
- Papeles gerenciales propiamente dichos: se refiere a organizar personas en grupos, supervisar tareas entre sí, aplicar normas o reglamentos.

El peso de estos papeles varía según el nivel jerárquico, así por ej. El papel de líder es más importante en los niveles gerenciales más bajos.

Otro autor en la misma década (David McClelland), identificó las competencias gerenciales; en su lista incluye:

- **Orientación emprendedora:** se refiere al enfoque proactivo en aras de la eficiencia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Inteligencia:** esto hace a la capacidad de resolver problemas. Debe reconocer patrones y conceptuar enfoques en la toma de decisiones.
- **Versatilidad:** involucra atributos socioemocionales. Afrontan conflictos en formas cuidadosa y objetiva, partiendo de su autoevaluación.
- **Aptitudes interpersonales:** con los subordinados (enseñanza-orientación-uso adecuado del poder) y superiores (pericia en la comunicación y persuasión).

Para desempeñar papeles tan diversos, los gerentes necesitan ciertas habilidades (a principios de la década del 70, Robert Katz investigó sobre estas capacidades):

- Habilidades técnicas: comprende conocimientos y experiencia en ciertos campos especializados. Habilidades exigidas a gerentes de primera línea (supervisores) y mandos medios.
- Habilidades humanas: dada por la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual como en grupo. Saber comunicar, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

Estas habilidades son importantes en cualquier nivel gerencial.

■ Habilidades conceptuales: capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. Asimismo deben ser capaces de visualizar a la organización como un todo.

Alta dirección Conceptuales

Gerencia Humanos

Supervisión Técnica

Las habilidades conceptuales se vuelven más importantes, conforme se asciende en la jerarquía organizacional, lo inverso sucede con las habilidades técnicas. Y las habilidades humanas son requeridas en todos los niveles gerenciales.

Por otro lado de la mano de los progresos tecnológicos, aumenta la tendencia a la automatización de los trabajos de menor complejidad, rutinarios, repetitivos y predecibles, lo que requerirá otras competencias. Este debate está instalado en el mundo, e incluso comienza en EEUU a evaluarse, el cobro de impuesto a robots que desplazan mano de obra. Un estudio de la OCDE, 2016 (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), destaca que la automatización podrá disminuir un 12% de los empleos españoles y que

la revolución robótica desembarca con fuerza en China, donde la empresa Foxconn, el primer fabricante de móviles del mundo, ya prepara un plan de sustitución de 60.000 empleados por robots. Además de robots, se expande el uso de drones e impresoras 3D.

Tímidamente en Argentina, comienza también a hablarse de esta problemática.

Podemos combinar competencias y habilidades humanas a través del concepto de *Inteligencia Emocional:* la inteligencia no sólo se mide por el "coeficiente intelectual" sino por la inteligencia emocional para manejar los sentimientos de modo de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común. La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones de la vida cotidiana, desarrollar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo profesional y personal.

¿Qué son las Emociones?, se definen como las energías instintivas que se manifiestan de acuerdo a las interpretaciones que hacemos de la realidad. Y si bien algunos autores no avalan su categorización, normalmente se las agrupa en:

Emociones Positivas: Alegría, Amor, Compasión, Confianza, otras

Emociones Negativas: Miedo, Enojo, Culpa, Odio, otras

La persistencia de las emociones se deriva, en "los estados de ánimos".

El autor que desarrollo el concepto de Inteligencia Emocional es Daniel Goleman, quién plantea que los componentes básicos para desarrollarlas son: el Autoconocimiento, Dominio Personal, Empatía, Asertividad.

Existe también la teoría de Inteligencias Múltiples desarrollada por el profesor de Harvard, Dr. Howard Gardner que identifica ocho tipos de Inteligencias, entre las que se encuentra la Inteligencia Emocional.

La evolución de la administración

Antecedentes Históricos: Adam Smith (1776) en su obra la Riqueza de las Naciones analiza las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían con la **División del Trabajo**. Otro antecedente es la **Revolución Industrial**.

No obstante la teoría y la enseñanza formal sobre Administración o Management, se inician poco después de 1880. Los estudios coinciden con tres hechos relevantes:

- a Crecimiento de grandes corporaciones
- **b** Separación entre administración y propiedad.
- C Desarrollo de nuevas teorías
- d Respecto a este último hecho, pueden identificarse numerosas escuelas:

Los teóricos clásicos

- Administración científica: Frederick Taylor (1911) uso del método científico para definir la "mejor forma única" de realizar un trabajo. El objetivo era el aumento de la productividad, esto podría lograrse colocando a la persona indicada en el puesto, con las herramientas y equipos apropiados, siguiendo instrucciones precisas y motivando al empleado con un incentivo económico. Para entender esto debemos situarnos históricamente, en esa época no había claridad respecto de las responsabilidades de los gerentes y los operarios, éstos trabajan intencionadamente en forma lenta y no existían estándares de trabajo efectivo. Taylor dio origen a los estudios de tiempo y movimiento, que aún tienen gran desarrollo y han sido la base de la Ingeniería Industrial y una de las principales funciones en el área de producción de las industrias...
- Frank y Lilian Gilbreth: eran un matrimonio, siendo él contratista de la construcción y ella psicóloga. También experimentaron con el diseño y uso de herramientas y equipos apropiados para optimizar el desempeño en el trabajo. Se valieron de filmaciones para estudiar los movimientos de manos y cuerpo, identificando los movimientos básicos y eliminando los movimientos inútiles.
- Henry Gantt: amplio las ideas originales de Taylor y agrego otras propias, diseño un sistema de incentivos para aquellos que superaban un estándar aprobado. También creó una gráfica que los gerentes po-

drían usar como instrumento de programación en la planificación y control del trabajo, en la actualidad esta gráfica se sigue usando como método para programar el trabajo.

El énfasis de la Administración científica estaba puesto en la especialización, para que los trabajadores realizasen mejor las tareas para las cuales habían sido adiestrados. Esto tuvo fuerte impacto sobre los niveles de productividad en un mundo industrializado, pues se redujeron los esfuerzos físicos y las prácticas de despilfarro de materiales o energía. A estos aspectos se contraponían otros negativos: los procesos se hicieron rutinarios, la rotación de personal era alta y la motivación baja.

Teóricos de la Administración General: o teorías burocráticas, contemplaron la organización como un todo y fueron importantes por haber desarrollado teorías más generales sobre la labor de los gerentes. Sus más destacados exponentes fueron Henri Fayol y Max Weber.

- H. Fayol: era presidente de una empresa minera de carbón y contemporáneo de Taylor, pero a diferencia de éste era un práctico y su atención estaba puesta en las actividades de todos los gerentes. Puso en el énfasis en la organización de las empresas y en desarrollo un modelo de estructura funcional. Sostenía que la Administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar. Y estableció 14 principios de la Administración, entre ellos:
 - Autoridad: los gerentes deben ser capaces de dar órdenes, junto a la autoridad que les confiere el cargo surge la responsabilidad.
 - Cadena de Mando: representa la línea de autoridad y como se transmiten las comunicaciones desde los niveles jerárquicos más altos a los más bajos.
 - Disciplina: los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
 - Unidad de Dirección: cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo deben estar dirigido por un solo gerente.
 - Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso
 - Estabilidad del personal: una alta rotación del personal denota ineficiencia.
 - Equidad: los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- M. Weber: sociólogo alemán que desarrollo una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad de la organización basada en relaciones de autoridad. Describió un tipo de organización ideal que llamó burocracia, caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Es decir una organización gobernada por leyes antes que por la personalidad del propietario o gerente.

Weber aporto a la comprensión de las estructuras organizacionales y al tipo de gestión que se desarrollaría hasta un poco más de mediados del siglo XX.

Otro referente de esta etapa fue Henry Ford, que en 1899 creo la primera fábrica de automóviles.

El enfoque en los RR.HH: estudiar la administración haciendo énfasis en los recursos humanos de la organización, como el capital más importante en las mismas.

Mucho de los temas que hoy conforman el campo de la Administración de los Recursos Humanos, así como los enfoques sobre Motivación-Liderazgo-Trabajo en Equipo, surgieron de estos enfoques

El aporte más importante se realizó en Hawthorne en los estudios de la Western Electric Company (1924-32) se analizaron diferentes efectos en grupos experimentales contrastado con uno de control. Estos experimentos incluyeron intensidad de luminosidad, rediseño de puestos, duración de la jornada diaria, períodos de descanso y compensaciones individuales frente a los de grupo. El profesor Mayo, concluyó que el comportamiento y los sentimientos están íntimamente relacionados, que las influencias del grupo afectan significativamente el comportamiento individual, que los estándares del grupo establecen la productividad individual del trabajador y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar los estándares de producción del grupo, los sentimientos del grupo y la seguridad.

El movimiento de relaciones humanas o teoría conductista: tuvo un fuerte compromiso por hacer las prácticas administrativas más humanas. Esto ocurrió hacia fines de la década del 50, explicado especialmente por las mejoras en los niveles de alfabetización, educación, y calidad de vida. Y por el fortalecimiento de los sindicatos, las leyes laborales y los progresos en ciencia y tecnología. Sus exponentes principales fueron Maslow y Mac Gregor, con sus teorías sobre la motivación, el primero una *Jerarquía Teórica de las Necesidades Humanas* y el segundo *la Teoría X y la Teoría Y de suposiciones de la naturaleza humana*.

Teóricos de las Ciencias del Comportamiento: grupo de psicólogos y sociólogos que se basaron en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. (Víctor Vroom, Herzberg). Herzberg afirmaba que los factores que causan motivación son diferentes a los que solo dan satisfacción, y éstos se refieren exclusivamente a factores de higiene laboral.

El enfoque cuantitativo: este enfoque recibió también el nombre de Investigación de operaciones o ciencia de la administración. Comprende la aplicación de la estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones y contribuyo de forma más directa a la toma de decisiones administrativas en la planificación y control.

Enfoques integradores

Se iniciaron en la década del 60 y buscaron un marco unificado para la Administración.

- El enfoque de proceso: su exponente fue el profesor H. Koontz (1961) quién pretendió sintetizar y comprender las diferentes teorías desarrolladas hasta al momento, a través de un enfoque en proceso, entendiendo que la administración desempeña las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera circular y continua.
- Escuela de Administración por Objetivos: esta teoría aparece en 1954, en un libro publicado por Peter Drucker, considerado el padre de la Administración moderna. Es un método en el cual todos los niveles gerenciales determinan los objetivos que pretenden alcanzar, en un tiempo y espacios. Es decir, fijan metas que quían sus acciones.
- El enfoque de sistemas: define el sistema como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes. Desde la perspectiva de un sistema abierto, este se compone de:

	Entradas ———	Procesos de	Transformación –	Salida:
--	--------------	-------------	------------------	---------

El éxito final de un sistema depende de las interacciones efectivas con su entorno: proveedores, sindicatos laborales, instituciones financieras, agencias gubernamentales y clientes.

Los promotores de los sistemas conceptualizan a la organización como integrada por factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, metas, posición y autoridad. La tarea de un gerente es asegurarse de que todas las partes de la organización, sean coordinadas internamente para que las metas de la empresa puedan alcanzarse.

Además de la visión de conjunto y la interrelación de las partes, se debe considerar el macrosistema que lo enmarca.

En este marco se encuentra el concepto de "pensamiento sistémico" desarrollado por P. Sengue (en su libro La Quinta Disciplina), que los podemos sintetizar como... una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones, patrones de cambio (abarca las Cs. Físicas y Sociales, la ingeniería y la Administración de Empresas). Ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento.

- El enfoque de contingencia: en ocasiones llamado enfoque situacional, se ha utilizado en años recientes para reemplazar los principios simplistas de la administración e integrar mucho de la teoría. Este enfoque a la administración es intuitivamente lógico, dada que las organizaciones son diversas, las diferentes situaciones que debe enfrentar depende de variables de contingencia, las más comunes son:
 - Tamaño de la organización.
 - Tecnología de las tareas rutinarias.
 - Incertidumbre del entorno.

- Diferencias individuales.
- Este enfoque está muy ligado al pensamiento sistémico.

Problemas actuales de la administración

Los principios y enseñanzas de la Administración, conforman una rica trama de teorías y prácticas que deben aplicarse a entornos de trabajo cambiantes. Algunas de las características actuales que dan nueva forma al entorno global y afectan las prácticas gerenciales son:

- La dinámica de la revolución científica-tecnológica: que impacta en las formas de producción, desarrollo de nuevos productos y servicios, en la logística de distribución y en los mercados financieros.
- Corporaciones multinacionales y transnacionales:
- Alianzas comerciales regionales: los bloques económicos como, NAFTA, UNION EUROPEA (1993), G20, MERCOSUR (1991), UNASUR (2008) La Alianza del Pacifico, entre otros.
- El Cambio Climático y la preocupación con el desarrollo y el ambiente: tanto del lado de las empresas, surgiendo así las empresas ecoeficientes, las certificaciones de productos sustentables. Como también del lado de los consumidores con consumos más responsables.
- Cambios en las preferencias de los consumidores: los consumidores se tornan más conscientes, exigentes, dinámicos y cambiantes por la mayor oferta y el acceso a la información.
- Cambios en los canales de distribución: a la modificación de los formatos de negocios tradicionales, a través de locales polirubros o ultraespecializados, al comercio por Internet (*e-commerce*).

A los que se suman: los entornos cambiantes, las expectativas cambiantes de los empleados, los accionistas, los grupos de opinión, la participación de la mujer en la vida laboral, edad de la fuerza laboral, una población cada vez más envejecida, las corrientes migratorias, el aumento de las desigualdades sociales, la pobreza, la corrupción.

Estos cambios se perciben en: Heterogeneidad de los grupos de trabajo – en términos de raza, grupos étnicos, edad y de culturas- Necesidad de la innovación y de cambio – los ritmos acelerados del cambio exigen que las organizaciones se reestructuren y que el personal este aprendiendo y capacitándose en forma permanente- Administración por Calidad Total – donde el enfoque esta puesto en el cliente, el objetivo de la mejora continua y en todas las etapas del proceso con fuerte delegación de autoridad en los empleados – Trabajo part-time o fuera de la organización: predominan la contratación de servicios o trabajadores que apoyados por la informática realizan las tareas fuera del espacio físico de la organización.

Responsabilidad social y ética ejecutiva

¿Qué es la responsabilidad social? (RSE) Hay muchas definiciones que se pueden enfocar desde un punto de vista estrictamente económico: la responsabilidad social de la administración es obtener mayores utilidades (su principal defensor es Milton Friedman) y otro enfoque socioeconómico que sostiene que la responsabilidad social va más allá de maximizar utilidades y comprende la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

Podremos comprender mejor la responsabilidad social, si la comparamos con dos conceptos similares: **Obligación social:** que es la base de la participación social de un negocio, y es la obligación de hacer frente a sus responsabilidades económicas y legales. Y la **respuesta social o sensibilidad social:** que es la capacidad de una compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad, dando respuestas a éstos cambios.

Bases de la responsabilidad social

- 1 Conducta socialmente responsable y búsqueda de utilidades en el largo plazo son compatibles.
- Las empresas no tienen un único objetivo de maximizar ganancias, sino múltiples objetivos (de supervivencia y crecimiento, de creación y distribución de valores deseados por los clientes internos).

Las empresas serán socialmente responsables en la medida en que perciban en el ambiente la existencia de amenazas de poder.

La RSE es una dimensión que debe atravesar transversalmente a toda la empresa u organización, y considerando que las organizaciones son sistemas abiertos sus actividades impactan no sólo al interior sino en la comunidad y ambiente en las que se desarrollan, existiendo una influencia mutua. La base es que las organizaciones cumplen con todas sus obligaciones sociales y a partir de esto, son proactivas en "buenas prácticas" con sus grupos de interés: accionistas, directivos, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, medio ambiente.

En la Argentina existen diferentes organizaciones que trabajan en difundir y afianzar estas prácticas, pueden mencionarse IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), ONGs, Fundaciones, además de empresas y organizaciones que las aplican.

También existe un sistema de certificación de estas buenas prácticas, identificado como SA 8000, que es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes que desean demostrar a los clientes y a otros terceros interesados que sí le importa el bienestar de sus empleados. La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los **derechos humanos básicos** y que la gerencia está preparada para **asumir la responsabilidad** por ello.

Ética ejecutiva: el término **ética** se refiere a las reglas o principios que definen si una conducta es buena o mala.

Que un gerente actúe con o sin ética, es resultado de una interacción compleja entre la etapa de desarrollo moral del gerente y variables como: características individuales, diseño estructural de la organización, la cultura de la organización, intensidad del problema.

Toda decisión empresaria ejerce un efecto en la sociedad, y la sociedad espera un desempeño socialmente responsable en áreas tales como ambiente físico, satisfacción de los consumidores, empleados y mejora de la calidad de vida. La sociedad espera una conducta ética razonable por parte de los directivos empresariales en lo que respecta a decisiones que afectan la vida de otras personas.

Sin embargo son cada vez más frecuentes las denuncias sobre prácticas de las empresas que no demuestran un comportamiento ético. Y esto es producto de muchos factores, especialmente por una falta de cultura empresaria que promueva y aliente explícitamente la toma de decisiones éticas. Pero las conductas reñidas con la ética no se reducen a decisiones individuales, sino refleja la cultura de la organización y puede tener más relación con los atributos de la empresa, que con los de un empleado en particular. Es más frecuente considerar la gestión como una práctica neutral respecto de los valores. Los modelos de toma de decisión cuantitativos, los códigos de ética, contribuyen a minimizar la importancia de los valores, ideales y el criterio profesional en el proceso de gestión.

PLANIFICACIÓN

La revisión bibliográfica que se presenta a continuación sobre el tema de Planificación, pone el énfasis en los aspectos estratégicos y humanos. Como así también incorpora conceptos y metodología para la formulación de un Plan de Negocios y un Plan de Marketing, dado que ambos son el resultado de un proceso de Planificación.

Definiciones de planificación

- La planificación se orienta hacia el futuro, hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. La planificación exige que los gerentes tomen decisiones respectos a cuatro elementos fundamentales: los objetivos, las acciones, los recursos y la implementación.
- **Planificación** es toda actividad del hombre destinada a conocer por anticipado el futuro, conocer por anticipado aquello que ha de venir, esta tarea implica de diseñar los posibles escenarios, buscar la manera de alterarlos y sacarles el mejor provecho posible para proyectar el futuro posible y deseado.
- La planificación es un proceso para la resolución de problemas. La identificación del objetivo inicial y el diagnóstico de la situación permiten especificar el problema a resolver. Esto es la condición previa para abordar cursos de acción para la solución.

El sistema de planificación en la empresa (sin importar su tamaño) surge de 4 premisas básicas

- Saber qué es lo que queremos lograr.
- Prever un futuro tan lejano como se pueda, tener una visión (más necesario en realidades cada día más cambiantes).
- Considerar la empresa como un todo.
- Dar mucha importancia al medio externo (escenarios).

Definición del responsable de la implementación.

Síntesis del proceso de planificación

Definir qué queremos conseguir.

Establecer objetivo/s.

Decidir cómo se va a realizar, cuándo, en qué momento, quiénes participarán.

Definir de planes tácticos.

Establecer las personas, recursos económicos y materiales, que se van a utilizar.

Coordinación de recursos.

Asignar a cada cuál la tarea que debe realizar.

Definición de roles y funciones.

Asignar a un equipo o persona responsable de supervisar (seguimiento) que todo se haga según lo planificado.

Consecuencias de la falta de planificación ¿qué pasa si no se planifica?

- No se conoce el rumbo de la organización.
- Los recursos y las acciones se utilizan para solucionar situaciones imprevistas.
- No es posible controlar y no hay medida para conocer el éxito o el fracaso.
- Siempre se trabaja en el corto plazo.
- No existe guía para la acción.
- No se determinan criterios para tomar decisiones.
- Las situaciones críticas se salen de control.
- No es posible proyectar hacia el futuro a la empresa.

Niveles de planificación

La planificación trata de responder a las preguntas qué, cuándo y cómo, y tiene lugar en tres niveles: estratégica, táctica y operativa. La principal diferencia entre ellas es el horizonte de tiempo para la planificación. Cada nivel de planificación requiere una perspectiva diferente. Debido a su largo horizonte de tiempo, la planificación estratégica trabaja con información que por lo general es incompleta e imprecisa. En el otro extremo del espectro la planificación operativa trabaja con información muy precisa, y los métodos de planificación deben ser capaces de manejar una gran cantidad de esta información. Por ejemplo, podemos planear estratégicamente que todos los inventarios de un aserradero no excedan cierto límite en unidades monetarias o de capital inmovilizado, o que se logre determinado índice de rotación de stock. Por otro lado un plan operativo para inventarios de un depósito de madera, requiere que cada pedido o lotes, se manejen en forma individual (por tipo de clientes y/o mercados)

Un empresario debe planificar, y seguir de cerca la ejecución de sus planes. También debe saber distinguir los aspectos de su negocio que son vitales para su futuro desarrollo.

Un proceso de planificación se inicia con la identificación de los problemas. Es común que los problemas del ambiente interno, se relacionen con la producción-los procesos-el mercado-aspectos económicos/financieros. Y que poco se piense en los problemas causados por las personas que trabajan en la organización y menos aún que estos, sean causados por los gerentes.

Sin embargo la historia de muchas empresas muestra que las personas que gerencian suelen ser el principal problema. ¿Por qué? porque las actitudes, mentalidad, conductas, constituyen el principal obstáculo para el éxito individual y de la organización. El enfoque de problema debe ser mucho más amplio porque no solo lo que hacemos puede ser un problema sino lo que dejamos de hacer puede también provocarlo. Ej.: no dedicar tiempo para comunicarse con el personal o para mejorar los canales de comunicación. O no aprovechar las oportunidades que se presentan.

Esto exige replantearse los tradicionales paradigmas gerenciales y también agregar nuevas perspectivas a la administración, que pueden basarse en principios como:

Pensar estratégicamente: es decir, no volcar todo el esfuerzo en el día a día y las urgencias, sino pensar y actuar teniendo en mente el resultado final que se quiere alcanzar. Esto sería, compatibilizar los objetivos de corto plazo con los de mediano-largo plazo. La estrategia es una acción que se lleva a cabo en lo más alto de la organización, que partiendo del autoconocimiento debe pasar a reconocer el entorno en el que se opera, quiénes actúan en él, y las tendencias que se proyectan a futuro. Esto comprendería parte de las habilidades conceptuales de los gerentes y/o dueños que cumplen roles gerenciales.

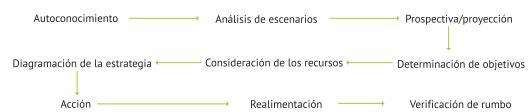
Dado que la Planificación es delinear nuestro accionar hacia el futuro, la previsión de situaciones (prospectiva) y la anticipación ayudan al estratega a identificar, oportunidades, amenazas, riesgos y desafíos. Esto permite trazar escenarios alternativos sobre los que se debe fijar las metas y las políticas para alcanzarlas, evaluando las restricciones y los recursos disponibles para lograrlo.

Escenarios: la realidad actual está marcada por los permanentes cambios y a velocidades cada vez mayores. La consecuencia inmediata de esto es la imprevisibilidad por lo cual no es posible encontrar la mejor estrategia sino más bien encontrar el mejor proceso para diseñar e implementar estrategias. Esto exige

actitudes *proactivas* para comprender lo que empieza a suceder y actuar rápidamente y de manera creativa ante las primeras señales. El trazado de escenarios es el entendimiento compartido de la situación para tomar decisiones rápidas.

Este trazado constituye un concepto y un instrumento de la administración moderna que impacta en la forma de planeamiento, conducción y control, y que se vinculan con el manejo del cambio y con los procesos de aprendizaje institucional.

Esquemáticamente el proceso sería:



Dado que la estrategia surge primeramente en la mente de las personas que componen la empresa, el proceso se inicia con el autoconocimiento, pero a su vez lo que hacemos y sentimos está influenciado por nuestros *mapas mentales*. ¿Qué son los mapas mentales? Son las imágenes, supuestos, cultura, historias que llevamos en nuestra mente acerca de nosotros mismos y de todos los aspectos de la vida y del mundo. Y actúan como filtros en nuestra percepción, comunicación y acción.

Ejercicio: a modo de reflexión proponemos que listen en orden ascendente según su importancia cinco aspectos que consideran importantes para la buena gestión de una organización.

El qué hacer (táctica) debe sustentarse en visiones estratégicas. La visión orienta a las organizaciones hacia un futuro dinámico, ¿cómo llegamos a ella?, el camino más tradicional es la construcción en los niveles gerenciales más altos, e idealmente, debería ser colectiva (visión compartida), sobre lo que queremos llegar a ser o hacia dónde vamos en el largo plazo, y se convierte en criterio para medir toda conducta, pues permite a los empleados responder a la pregunta ¿cómo tal acción o decisión sustenta la visión?

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sin importar el tamaño de la organización deben administrarse al menos a dos tipos de planes, planes estratégicos y planes operativos.

Los planes estratégicos son diseñados por los niveles gerenciales altos y de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica los planes estratégicos en las actividades de corto plazo.

Ejemplos:

Del enfoque de plan estratégico: "elección de productos, elección de mercados".

Del enfoque de planes operativos: "el presupuesto de ventas, el plan de producción".

Objetivos

La función de planificar comienza con el establecimiento de objetivos futuros, estos deben satisfacer las expectativas, muchas veces conflictivas de los grupos que integran una organización. Los objetivos para que sean alcanzables, deben ser claros y medibles. La gerencia debe establecer la prioridad en que deben lograrse los diferentes objetivos, puesto que siempre existen objetivos alternativos y a veces hasta conflictivos, como por ejemplo rentabilidad, calidad de productos, reducir costos, imagen, responsabilidad social empresaria, entre otros.

El modelo "SMART" nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido

eS	М	A	R	Т
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
1	Deben crearse identifi- cadores para observar de manera tangible el éxito.		de lograr, que inspiren	' '

Un problema lo podemos expresar en términos de objetivos. Luego cabe formularnos dos preguntas ¿para qué? y encontraremos un nuevo objetivo y ¿cómo? permite identificar distintos medios para alcanzar el mismo fin, vale decir genera las alternativas, esta diagramación se conoce como Árbol de Problemas.

Es importante avanzar en estos "para qué", para ampliar la mirada y las alternativas, desarrollando pensamiento sistémico/estratégico, y no quedarse en un único objetivo instrumental, cómo puede ser "reducir costos", algo muy frecuente en épocas de crisis o en mercados muy competitivos.

Diagnóstico

Existen diversas herramientas para efectuar diagnóstico cuando se lleva adelante un proceso de planificación, que contemplan no solo los aspectos internos sino también del ambiente externo (entorno). Algunas de ellas son: Análisis de Escenarios, Técnica Delphi, Análisis de la Competitividad Sistémica, *Benchmarking*, Diamante de Porter y una de las más utilizadas en la actualidad, en el sector forestal, es el análisis FODA.

El uso de alguna herramienta para diagnosticar la realidad es vital para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva. El ANÁLISIS FODA establece una mecánica clasificatoria que distingue los aspectos internos y los aspectos externos de la persona, empresa u organización.

Así también el establecimiento de objetivos realistas dependerá del autoconocimiento y del conocimiento del ambiente, conocer dónde estamos y nuestras fuerzas y debilidades, así como lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

Análisis Interno: comprende una evaluación de los recursos internos de la organización (o persona), como ser capital- experiencia técnica- fuerza de trabajo capacitada - experiencia gerencial o laboral, etc. También debe señalar las capacidades para desempeñar actividades funcionales diferentes como: producción-operación-comercialización-investigación.

Cualquier actividad que se haga bien o cualquier recurso disponible para alcanzar los objetivos se denomina: FORTALEZA. Por su parte son DEBILIDADES las actividades que no realizo bien o los recursos que necesito pero no poseo ya sea en cantidad o calidad.

En síntesis: en el plano interno las cosas positivas constituyen FORTALEZAS de la organización o de la persona. Y las cosas negativas, que necesitan ser corregidas o mejoradas son DEBILIDADES.

Análisis del Contexto: el contexto o entorno es una restricción básica para las acciones que se desean encarar a nivel gerencial o personal. Dado que define las opciones o alternativas disponibles.

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su contexto, en un análisis de micro entorno, ligado al negocio y al mercado, saber qué hace la competencia, qué quieren los clientes, cuál es la disponibilidad de mano de obra u otro recurso, etc. Este análisis incluye también el macro entorno: factores políticos, económicos, legales, tecnológicos, sociales/culturales, etc. Este análisis debe permitir también inferir las tendencias más importantes que podrían afectar la actividad.

Los factores externos positivos son las OPORTUNIDADES, que debemos aprovechar. Son aquellas circunstancias o fuerzas que surgen fronteras afuera de la organización, pero que afectan sus decisiones o acciones internas, y que potencialmente son favorables a la empresa.

Los de carácter negativo son las AMENAZAS que debemos enfrentar o sortear, y que si la dirección no toma las medidas necesarias en el tiempo oportuno pueden afectar negativamente la marcha de la organización. El desafío es tornar las amenazas en oportunidades. Tener presente que el mismo entorno puede

presentar en la misma rama de actividad oportunidades para una organización y amenazas para otra, de acuerdo a sus diferentes maneras de administrar los recursos.

Una característica del espíritu emprendedor ver oportunidades donde otros solo ven amenazas.

El paso siguiente a identificar los aspectos positivos y negativos del ambiente interno y externo, es a partir de ellas determinar estrategias a seguir.

Una de las herramientas para poder definir mejor las estrategias a desarrollar es la confección de una matriz de evaluación de los factores externos e internos identificados en el análisis FODA. En esta matriz se asigna un peso según importancia de cada factor que compone el ambiente interno y externo, respectivamente, con la premisa que el peso total es 1, dándosele una calificación a cada uno de los factores según sean positivos o negativos, con lo cual se obtiene un valor ponderado (peso por calificación) para cada uno de los factores identificados.

Matríz de evaluación de factores internos

Fidelize de evaluación de lactores miterios				
Calificación: 1 a 4 1 y 2= debilidades 3 y 4= fortaleza	Ejemplo		Peso: es la importancia de cada factor. El peso total es uno.	
Factores	Peso	Calificación	Valor ponderado	
2. La moral de los empleados es alta	0.05	4	0.20	
5. Índice de liquidez subió un 2.3	0.05	4	0.20	
6. Rentabilidad sobre activos subió a un 6.5%	0.20	4	0.80	
7. Sistema de informática (mejorado)	0.10	3	0.30	
8. Market share subió al 32%	0.10	3	0.30	
Debilidades				
1. La rotación de stock bajó a 12 veces	0.05	1	0.5	
3. Inversiones en I&D bajó un 30%	0.10	1	0.10	
4. Demanda legales crecieron un 40%	0.05	2	0.10	
9. Capacidad de planta bajó al 65%	0.20	1	0.20	
10. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.10	1	0.10	
Total	1.00		2.35	

Matriz E.F.E. Matriz evaluación de factores externos

Factores	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Mercosur está fomentando el crecimiento de ventas.	0.20	4	0.80
2. La propensión al consumo esta creciendo un 10%.	0.10	3	0.30
3. Los consumidores están más dispuestos a pagar por envases biodegradables.	0.10	4	0.40
4. La nueva tecnología puede reducir los costos en un 5%.	0.10	3	0.30
5. Desgravación impositiva sobre bienes de capital.	0.10	4	0.40
Amenazas			
6. El mercado europeo está cerrado para los productos.	0.10	1	0.10
7. El apoyo crediticio bancario está disminuyendo.	0.20	2	0.40
8. Las tasas de interés activas están subiendo.	0.05	1	0.05
9. Aumento de las reglamentaciones para exportar	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.80

El análisis FODA también lo podemos aplicar para identificar nuestras propias habilidades, capacidades, preferencias y oportunidades a nivel profesional-laboral (FODA personal). El proceso sería, delinear objetivos profesionales a corto y mediano plazo. Luego realizar el diagnóstico personal, y trazar el plan de acción

para alcanzar los objetivos propuestos. Este tipo de análisis FODA exige un esfuerzo, pero a partir de él podemos desarrollar un plan estratégico para alcanzar nuestra satisfacción y autorrealización.

La r tallineación como resolación de prosterios y et r talleamiento Estategico					
Problemática	ETAPAS				
Problematica	I	II	III		
Problema Puntual	Análisis del problema	Diseño de la solución	Implementación de la solución		
Planificación Estratégica	Análisis estratégico	Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia		

La Planificación como resolución de problemas y el Planeamiento Estratégico

Estrategia: es el hilo conductor que integra las metas y políticas de la organización, y las acciones a desarrollar. Establece la orientación general y a su vez **cómo** se va a realizar.

Estrategia corporativa/empresarial

La creación de la estrategia corporativa comienza definiendo claramente los objetivos de la empresa, sean estos objetivos de utilidades, de sobrevivencia, sociales, de rendimiento sobre la inversión, de participación de mercado o de crecimiento. Luego se puede presentar un proceso visionario donde se consideren estrategias no convencionales atendiendo a 4 componentes principales: clientes, proveedores, competidores y la propia empresa.

A continuación deben convertirse las grandes estrategias generales y visionarias a planes que sean más definitivos. Conociendo los costos de la empresa, las fortalezas y debilidades, la posición de participación de mercado, la base y utilización de activos, el ambiente externo, las fuerzas competitivas y las habilidades de los empleados, se realiza una selección entre varias estrategias alternativas, a partir de las amenazas y las oportunidades que enfrenta la empresa.

La estrategia corporativa dirige a las estrategias funcionales debido a que estas se hallan contenidas dentro de la primera. La estrategia corporativa/empresa se hace realidad en la medida que las funciones de producción, el marketing, las finanzas y la logística dan forma a sus planes para lograrla.

Formulación de Estrategias: continúa al Análisis estratégico realizado a través del FODA y debe darse a distintos niveles. Las estrategias buscan otorgar ventajas competitivas a la organización.

En relación a la evaluación interna y externa presentada en los gráficos anteriores se formula el siguiente esquema de resultados:



La estrategia DA: significa que debe minimizar tanto debilidades como amenazas, lo que puede requerir reestructuraciones como achicamiento o incluso el cierre.

La estrategia DO: busca minimizar debilidades y maximizar oportunidades, las debilidades pueden estar en ciertas áreas o funciones y podrían superarse con capacitación, asesoramientos, financiamiento.

La estrategia FA: busca maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Sus fortalezas en tecnología o calidad de producto pueden permitirle afrontar amenazas de nuevos competidores o cambios en la política económica.

La estrategia FO: es la situación ideal, a la que se debería tender.

Estrategias en relación a los niveles

A Nivel Corporativo: ¿cuál/es es/son los negocios en los que queremos estar?

- Estabilidad: estrategia adecuada cuando el entorno es estable y el desempeño de la organización satisfactorios, por lo cual es aconsejable continuar con los mismos productos en los mismos mercados. Esto no significa que no se deba estar atento por ejemplo a la conducta de los clientes y competidores.
- Crecimiento: busca aumentar el nivel de operaciones, esto puede incluir aumento de ventas, de participación en el mercado y/o aumento de empleados. Y puede lograrse a través del aumento de escala de producción, adquisición o fusión de empresas, integración en la cadena de valor o diversificación no relacionada.

Según Ansoff, las dos dimensiones para impulsar el crecimiento son: hacia los productos o hacia los mercados actuales o nuevos.

- Atrincheramiento: busca reducir el tamaño o el volumen de operaciones. Por ejemplo ante una competencia muy agresiva o en organizaciones sin fines de lucro por recorte presupuestarios o caída de matrícula o de asociados.
- Matriz BCG (*Boston Consulting Group*): este enfoque establece que cada Unidad de Negocios de una corporación podría analizar en una matriz 2 x 2, considerando el volumen de ventas y la rentabilidad, definiendo así cuatro grupos de negocios:
 - 1 Vacas en efectivos: aquellos de bajo volumen de ventas o tasa de crecimiento y alta rentabilidad. Por lo cual generan efectivo.
 - Estrellas: altas ventas y alta rentabilidad, pero no siempre generan efectivo especialmente si se está en etapa de inversión en nuevas plantas o desarrollo de producto.
 - Interrogantes: ventas altas y rentabilidad baja, se corresponden con oportunidades que implican riesgos o alta inversión.
 - 4 Perros: ventas y rentabilidad baja, no produce ni requiere mucho efectivo y deben venderse o liquidarse.

Las estrategias dependerán de la etapa en que se encuentra el negocio, del ciclo de vida. Así un producto vaca indica una etapa de madurez por lo cual conviene mantenerlas para disponer de ese efectivo en nuevas inversiones, en los estrellas. Que con el tiempo también se convierten en vacas. Esta matriz por lo tanto establece prioridades para la asignación de recursos.

Estrategias competitivas

Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para conquistar-mantener e incrementar lucrativamente una porción de mercado.

Michael Porter ha hecho importantes aportes a la planificación estratégica, señala este autor que las estratégicas genéricas que los gerentes pueden elegir dependen del ajuste de las fuerzas competitivas de la organización con las del sector al que pertenece, identificando así tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo: cuando se quiere ofrecer el producto al costo más bajo.
- *Diferenciación:* para destacarse en atributos valorados por los clientes, ejemplo: calidad-diseño-servicios
 - Enfoque *o Alta segmentación*: liderazgo en costo y/o diferenciación en un segmento en particular-nicho. La pieza central del plan estratégico debe ser su estrategia genérica.

Respecto al sector son 5 las fuerzas competitivas que determinan las reglas de juego:



Estas 5 fuerzas en relación con la amenaza que representan nuevos ingresos de competidores o sustitutos o el poder de negociación con los proveedores y clientes, determinan la rentabilidad del sector porque inciden directamente en los precios que puedan fijar cada empresa, su estructura de costos y sus requerimientos de capital de inversión.

Este método de análisis de los sectores industriales también incorpora el enfoque del *Complementador*. Entendiendo como tal a actores del sector que pueden sumar fuerzas, complementarse y agregar valor. Por ejemplo a través de alianzas estratégicas con clientes y proveedores, o con otras empresas para compartir gastos de marketing, por ejemplo.

Forman parte de un proceso de planificación dentro de la Administración: el Plan de Marketing y el Plan de Negocios. Siendo la formulación de este último, principal actividad práctica en la cursada de la materia

Plan de marketing

Primeramente desarrollamos algunos definiciones: En 2007 la American Marketing Asociación (AMA) amplió su propia definición como: la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios, y la sociedad en general. La dirección de marketing es el arte y ciencia de seleccionar mercados metas y atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior. Desde este enfoque, el marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes (Schnarch, 2013).

Algunos relacionan el Plan de Marketing directamente con la estrategia de Marketing, en una concepción más amplia incluye las siguientes etapas para su desarrollo:

Etapas previas a la elaboración de un Plan de Marketing, a saber:

- Definir la razón de ser de la empresa.
- Conocer o comprender la marcha y evolución de la empresa.
- Conocer y comprender las fortalezas y debilidades propias de la empresa.

Las etapas propiamente dichas son:

- Definir la misión de la empresa y tener claro en qué etapa de su ciclo se encuentra.
- Dentro de las decisiones propias del Marketing Mix-conocido también como las 4 Ps (Producto-Precio-Plaza-Promoción), definir la forma de distribución.
- Establecer la política de precios.
- 4 Determinar la orientación de la publicidad y de la promoción.
- Hacer un resumen de los problemas y de las ocasiones de negocios.
- 6 Revisar los objetivos sin descuidar los objetivos financieros.
- 7 Determinar las estrategias comerciales.
- 8 Aprobar los presupuestos.
- Establecer un sistema de control y de medida de desempeño.

Marketing estratégico: es una gestión de análisis sistemática y permanente de las necesidades de mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables.

Su función es seguir la evolución de mercado de referencia e identificar productos – mercados y segmentos actuales y potenciales.

Como factor clave de la gestión hace a la cultura de la empresa.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

Existen diferentes niveles de planeamiento: estratégico, táctico y operativo. Debiendo existir coherencia, entre los diferentes niveles.

Herramientas de planificación operativa

Presupuesto

Es la expresión numérica de la Planificación con un mayor nivel de detalle de los planes de acción y que abarca las diversas divisiones de la organización.

Principios operativos básicos para su elaboración

- Participación: de los diferentes responsables de las áreas/departamentos, es considerado uno de los beneficios más importantes en el proceso de Presupuestación. Esta participación asegura que los responsables lleguen a conocer y entender la organización, su contexto y cómo su desempeño impacta en los resultados de la misma.
- **Continuidad**: los planes y acciones se basan en supuestos que se consideran como verdaderos por lo que su acompañamiento es imprescindible para identificar desvíos. Un claro cronograma presupuestario requiere de la coordinación del tiempo que debe existir en la obtención y análisis de los datos y la emisión del presupuesto. Algunas de las técnicas son: *Técnica de Evaluación y Revisión de Programa* PERT- y Programación por camino crítico.
- **Globalización**: todas las unidades de una organización deberán confeccionar su Presupuesto de manera simultánea e interdependiente y no de manera aislada.

Tipos de Presupuestos

- **De ventas:** proyecta las ventas futuras, por lo que se debe tener en cuenta para ello: la competencia, los gastos de publicidad y promoción, la fuerza de ventas, etc.
- **De gastos:** enumera las actividades primarias realizadas por las diferentes unidades y determina el costo de cada una de ellas, identificándolas en costos fijos y variables.
- **De utilidades:** combinan los presupuestos de ventas y gastos en uno solo. Cuando dentro de los gastos se incluyen únicamente los efectivos se tiene el Presupuesto Financiero o Flujo de Caja, este presupuesto nos permite conocer de manera anticipada las necesidades de recurso financieros y su evolución en los diferentes subperíodos -meses, trimestres y también definir la política de financiamiento más adecuada.
- **De inversión:** también conocido como de Gastos de Capital, son más importantes en magnitud y duración. Permite pronosticar requerimientos futuros de capital para mantener la competitividad o estrategias de crecimiento.

Enfoques para la elaboración de presupuestos

- **Presupuestos Incrementales:** se asignan los fondos a las unidades en que está diseñada la organización y los gerentes asignan estos fondos a las actividades que ellos deciden. Su elaboración se basa siempre en el presupuesto del período anterior. La principal desventaja es que no se puede identificar ineficiencias especialmente de aquellas actividades que poco aportan al valor.
- **Presupuestos de Base Cero:** requieren que los gerentes justifiquen detalladamente la aprobación de sus presupuestos para cada período sin importar las asignaciones anteriores. Esto último elimina la desventaja señalada en el enfoque anterior, pero se señala como desventaja que se aumentan los tiempos para su elaboración y que no siempre se obtienen resultados superiores.

b Técnica PERT

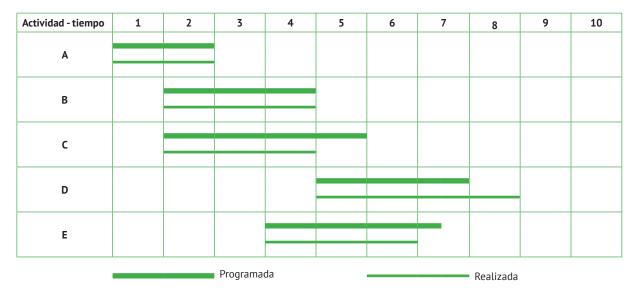
El PERT es un diagrama de flujo que muestra la secuencia lógica de todas las actividades y el tiempo o costo asociada con esa actividad, desarrolladas para concluir un proyecto, del principio al fin. Comprende tres conceptos: eventos, actividades y ruta crítica.

Los eventos – representados por círculos - son los puntos finales que representan la terminación de actividades importantes, las actividades representan el tiempo o los recursos necesarios para pasar de un evento a otro- representadas por flechas

y la ruta crítica es la secuencia más prolongada o que requiere más tiempo de eventos y actividades de una red PERT.

Diagrama de Gantt

Es un gráfico de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. Muestra en forma visual, las actividades programadas y las compara con el tiempo real de realización.



Otras herramientas utilizadas son: la Programación lineal, el Análisis marginal y la Simulación.

PLAN DE NEGOCIOS

Un producto del proceso de planificación es el Plan de Negocios, por lo que su formulación trae aparejada los beneficios del proceso. La cátedra le otorga especial relevancia, dado que no solo se busca que los alumnos conozcan la metodología de su formulación, sino también incentivar el espíritu emprendedor.

Antes de presentar los diferentes componentes del Plan de Negocios, consideramos algunas etapas previas a su formulación.

Creatividad-Generación de ideas

De numerosos análisis surge que una de las mayores debilidades de las PyMES, es su dificultad para romper antiguos paradigmas y encontrar nuevas ideas creativas, en este marco cobra especial importancia la Generación de Ideas. Pensar ideas nuevas es *Creatividad*, y hacer funcionar estas ideas es *Innovación*. Para generar procesos creativos debemos reconocer los bloqueos-variables que lo dificultan y luego crear las condiciones y las técnicas que lo propician.

Dentro de los bloqueos podemos identificar, los de *tipo personal* como: impaciencia- miedo al fracaso-falta de motivación-estereotipos-tendencia a emitir juicios apresurados-excesiva focalización en el problema, los de *tipo estructural* en relación a la estructura de las organizaciones en cuanto a centralización, flexibilidad y formalidad, la disponibilidad de recursos, la forma de comunicación y las de *tipo cultural* en relación a la tolerancia al riesgo - al conflicto- a la ambigüedad-a los controles bajos.

Las condiciones para generar nuevas ideas, tienen relación con los hábitos y costumbres como ser: experiencias, practica de la creatividad, hobbies, juegos, lectura, publicaciones en revistas especializadas, observación (especialmente del mercado, de lo ofrece o no), ambientes, ferias, exposiciones, Internet, ect. En cuanto a las técnicas pueden ser individuales: aumentar concentración y la intuición, analogías, sueños deliberados, oposición; y las técnicas grupales: lluvia de ideas, técnica del grupo nominal y método Delphi.

Lluvia ideas

Objetivo: estimular a un grupo de personas a que produzcan ideas con rapidez **Condiciones:**

- Grupo heterogéneo entre 5 -10 integrantes
- Ambiente como y relajado
- Una persona que anote

Reglas:

- Se prohíbe toda critica
- Toda idea es bienvenida
- Cuanto más extravagante y original es mejor.
- Todos deben proponer el mayor número de ideas
- Se puede tomar la idea de otra persona y desarrollarla, combinarla con otra, mejorarla
- Toda idea es del grupo y no de la persona

Para que una idea de negocio tenga éxito se tiene que convertir en una oportunidad de negocio, formular y responder las siguientes preguntas puede ayudar al análisis (Dirección Nacional de Apoyo al pequeño empresario...).

¿Qué tiene de innovadora nuestra idea? ¿Qué necesidades o deseos de los consumidores va satisfacer? ¿Cuáles son los beneficios que nuestro Producto o Servicio ofrecerá al cliente? ¿Por qué comprarán este producto? ¿Puede este negocio generar dinero?

La iniciación de un negocio puede ser a partir de: cero *con negocio propio* (fabricando productos, ofreciendo servicios de consultoría-asesoramiento-apoyo, comercializar o distribuir productos o servicios de terceros (tercerización u *outsourcing*), comprar un negocio y relanzarlo, franquicias.

La Franquicia (*Franchising*) consiste en adquirir un negocio ya desarrollado por un tercero, que quiere expandir el mismo en diferentes regiones, convirtiéndose en una boca más de ventas del producto y/o servicio.

Espíritu emprendedor

Hoy en el mundo de los negocios está presente una nueva filosofía; el *Emprendedorismo o Entrepeunership*, es así que esta disciplina se incorpora en varias carreras y/o instituciones premian ideas de jóvenes emprendedores. Su esencia es la pasión por una idea, asumir riesgo, superar fracasos, por lo que la tipología del emprendedor está asociada a la figura del Empresario.

Un emprendedor es una persona proactiva, que siempre desea hacer cosas y está a favor del cambio.

Por lo cual también existen muchos emprendedores en el campo social. Dado que una acción emprendedora nace de una insatisfacción ya sea en lo personal, laboral, como consumidor o en lo social.

En un negocio es necesario identificar los diferentes actores: los accionistas, el emprendedor y el gerente. ¿Quién es el emprendedor?, los principales términos para describirlo son:

- innovador
- flexible
- dinámico
- tomador de riesgo
- con visión y pasión
- creativo
- orientado al crecimiento
- tenaz y firme al enfrentar dificultades

Y a su vez el emprendedor debe desarrollar una serie de habilidades:

- Detectar oportunidades
- Ser buen negociador
- Buscar socios o integrar redes
- Tener objetivos claros
- Hacer un Plan de Negocios

FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

En el Plan de Negocio se pone la idea seleccionada por escrito, para darla concreción. Es delinear la estrategia y tener un esquema de detalles y números, para disminuir riesgo y desarrollar con éxito el emprendimiento.

Es un documento que incluye todos los aspectos de un proyecto, la información necesaria para evaluar la viabilidad un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Un Plan de Negocios es imprescindible para cualquier empresa que pretende competir en los mercados actuales, cada vez más exigentes y cambiantes. Muestra los escenarios más probables para las variables que mayor impacto tienen en los resultados, facilitando así un análisis integral.

Se usa para ser presentando ante, potenciales socios y-o inversionistas, organismos financieros, para presentar una oferta de compra o de venta, obtener una franquicia, a los proveedores y a determinados clientes. Es útil para nuevos emprendimientos como para empresas en funcionamiento, dado que es una herramienta de: Planificación, de Gestión y de Comunicación.

Debe ser de fácil lectura y comprensión, los detalles conviene que se coloquen en anexos.

El Plan debe ser dinámico, por lo cual con el emprendimiento ya en marcha se deben hacer los ajustes necesarios según surjan cambios en el mercado, o en el contexto y también capitalizando la experiencia adquirida.

Muchas veces se plantea, si hay diferencias entre un Plan de Negocios y la Evaluación de un Proyecto de Inversión. Ambos tienen mucha información en común, pero el Plan de Negocios se centra más en cómo funcionará el Negocio, proporciona estrategias, tácticas y acciones para implementar el negocio que se determinó que es viable.

La estructura de un Plan de Negocios puede diferir, pero en general sus componentes principales son los siguientes.

Estructura de un plan de negocios

- 1 Caratula
- 2 Índice
- **I** Resumen Ejecutivo
- 4 Misión
- Objetivos
- 6 Descripción Básica del producto o servicio
- Investigación de mercado
- 8 Análisis FODA
- 9 Estrategias
- 10 Marketing Mix
- Organización Dirección y Administración de RRHH
- 12 Factibilidad Técnica
- 13 Factibilidad Económica- Financiera
- 14 Análisis de sensibilidad
- **15** Conclusiones

Desarrollamos a continuación de manera somera los componentes enunciados del Plan de Negocios, existe profusa bibliografía al respecto. Además los diferentes organismos de financiamiento y/o evaluadores, tienen una estructura determinada que hay que respetar.

B Resumen ejecutivo

Es una síntesis del negocio y es la última parte que se redacta, pues compendia todo el trabajo desarrollo en el cuerpo del Plan. Debe describir en pocas palabras el producto o servicios, el mercado, las empresas, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Tiene como objetivo captar la atención y facilitar la comprensión de la información contenida en el Plan.

4 Misión

Expresa la razón de la existencia de la empresa, el propósito o las funciones que se desean cubrir y los principales clientes. O sea lo que hace por los clientes.

Proporciona a los integrantes una dirección y comprensión de los objetivos del negocio, lo que facilita el compromiso y la motivación del personal, en la medida que haga suya la misión. La Misión debe ser clara y concisa para que sea comprendida por todos, debe explicitar ventajas competitivas, valores como ser la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente.

Ejemplos de misión de empresas del sector forestal

- Bosques del Plata

Misión: Producir bosques de calidad a través de procesos sustentables, para maximizar el retorno de las inversiones, buscando todas las alternativas de negocio que permitan aumentar el valor de la Empresa, tanto económico como social.

Valores: La orientación al logro, la honestidad y el respeto a las personas, las comunidades y el medio ambiente, guían el accionar de Bosques del Plata.

- Pomera Maderas

Misión: Elaborar productos foresto-industriales de calidad y brindar servicios de excelencia, orientados a generar valor para nuestros accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y para la comunidad en la que desarrollamos nuestras actividades.

Valores: Ética y Compromiso. Participación y Trabajo en Equipo. Respeto por el medio ambiente. Mejora continua. Orientación al cliente.

Masisa

Misión: Conquistar la preferencia de los clientes siendo la marca más innovadora, sustentable y confiable de la industria de tableros de fibra y partículas de madera, maximizando la creación de valor económico, social y ambiental.

Laharrague Chodorge Aserradero

Misión: Es el Diseño, la Elaboración y la Comercialización de productos remanufacturados de Madera en la Provincia de Misiones, destinados al mercado Nacional e Internacional

5 Objetivos

Deben ser claros y precisos, enmarcados en la Visión y la política de la Empresa.

Considerar lo desarrollado en el apartado planificación, respecto a características en la formulación de objetivos.

6 Descripción básica del producto o servicio

Explicar no solo las características físicas-técnicas sino también los intangibles, los beneficios que proporcionaran a los clientes, por ejemplo: versatilidad, funcionalidad, seguridad, comodidad, estilo, gusto. Tener en cuenta la frase. *La gente no compra cosas sino soluciones*.

En el caso que sea una empresa en funcionamiento previamente se describe la historia, trayectoria/ desempeño de la misma, su identidad. Sus ventajas competitivas, las certificaciones, etc.

Investigación de mercado

Debe demostrar que existe mercado actual o potencial para el Producto o Servicio e identificar el tamaño del mismo.

Los principales componentes de la investigación, son:

- Análisis del mercado consumidor
- Análisis de los competidores
- Análisis de precio análisis de proveedores
- Análisis de los canales de distribución.

Análisis del mercado consumidor

Se centra en los factores que influyen en la demanda, y en conocer las características de los clientes-consumidores en relación a: necesidades, gustos, preferencias, nivel socio-económico. A estas características también se le agrega estudios de comportamiento que están influidos por aspectos personales, psicológicos, culturales, sociales y que en conjunto sirven para segmentar mercados.

Los Segmentos de Mercado consisten en dividir un mercado genérico en grupos homogéneos en cuanto a las características y comportamientos señalados, como también el lugar geográfico. Santemases et al (2000), citado por París(2013) en su enfoque clásico definen: la segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de manera más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Cuando se llega a mayor especificidad, los segmentos se tornan en nichos de mercado. Un ejemplo de nicho: cabañas de madera para emprendimientos turísticos orientados a esquiadores, en San Martín de los Andes.

Las TICs también son herramientas muy útiles para el proceso de segmentación y desarrollo de estrategias. Como la Base de Datos de Marketing, que tiene entre sus objetivos: añadir nuevos datos y/o completar y/o actualizar los datos existentes con nuevos datos de clientes. Segmentar adecuadamente la información disponible de los clientes, elaborar códigos para diferentes clientes y diferentes mensajes de marketing. Anotación de las respuestas a los clientes, fechas, importes, codificación de fuentes y nueva información solicitada. Preparación de informes frecuentes para medir resultados de campañas de marketing y de investigación. Usar la información para establecer un programa continuo de relaciones. (Liberos E., 2017)

La segmentación es una estrategia de las empresas Pymes para competir en el mercado, cuando existen competidores de mayor escala que forman precios. Una vez efectuada la segmentación se evalúa a que segmentos/nichos se orientará el negocio.



Dentro del Análisis de la Demanda, también debe efectuarse una proyección de la misma, de acuerdo a la vida útil del negocio ya sea a través de métodos cualitativos (consultas a expertos, analogía histórica, encuestas, etc.) y cuantitativos (antecedentes cuantitativos y cálculos matemáticos se proyecta la demanda).

Análisis de los competidores

Identificar los competidores actuales y sus planes de expansión, los competidores indirectos que ofrecen productos sustitutos, competidores potenciales especialmente cuando el negocio no tiene barreras de entrada. Y buscar responder a las siguientes preguntas: ¿dónde están ubicados, quiénes son sus clientes, cuál es su porción de mercado, sus fortalezas y debilidades, precios y calidad de sus productos, canales de comercialización que utilizan?

Para la **Investigación de Mercado** se utilizan fuentes de **Información Secundaria**: publicaciones de cámaras empresariales, de organismos del estado, técnico-científicas, censos, Internet; y **Fuentes Primarias**: Observaciones, entrevistas, encuestas a clientes-competidores-proveedores-expertos del rubro.

8 Análisis FODA

Esta herramienta de análisis diagnostico ya fue desarrollada en el tema Planificación. Aquí debe estar enfocado a la empresa o la idea de negocio, teniendo en cuenta la Misión y Objetivos. Y en relación al entorno o ambiente externo considerar las dimensiones.

Económica: inflación-tipo de cambio-tasa de interés-ciclo económico, nivel de empleo, etc.

Política-Legal: regulaciones, normativas, impuestos, ley de competencia, infraestructura.

Sociales-Culturales: valores, conflictividad, grupos de poder- de opinión, redes sociales, educación, ciudadanía, etc.

Tecnológica: nivel de inversión en I&D de los competidores, métodos de producción, adopción de tecnología, Internet, etc.

9 Estrategias

Considerar lo desarrollado respecto a estrategias de cómo se va a encarar el negocio, en el apartado planificación. Con énfasis en el mercado/segmentos, a los que se orienta el negocio.

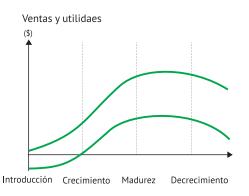
10 Marketing MIX

También llamado Marketing Operacional, es una acción de conquista de los mercados existentes, de corto y mediano plazo, con la función esencial de vender, utilizando para ello los medios más eficaces. Debe considerar y combinarse con las estrategias de Segmentación y Posicionamiento.

Variables que incluye el Marketing Mis:

- Producto/servicio: cuáles son beneficios que generará en los potenciales clientes. Se considera también el *packaging* y la marca.
- Precio: al que se va a ofrecer el producto/servicio y cómo incidirá en la decisión de compra. El precio debe cubrir los costos y dar beneficios. Y ser consistente con la estrategia formulada.
- Promoción: es mucho más que el concepto tradicional de propaganda, tiene que ver con la comunicación de los beneficios del productos/servicios (mensaje) y los canales que se utilizaran para transmitirlos: publicidad, representante de venta, folletería, participación en eventos, relaciones públicas, etc.
- Plaza (distribución): cómo y en qué lugar se va a vender, ej.: venta directa, intermediarios-minoristas/mayoristas, venta por correo o Internet. Explicar el lugar o canal/es que se eligieron para operar.

En relación al Producto las estrategias a desarrollar dependen de la etapa de vida en que se encuentre, como también el ciclo de vida de la empresa. Tal fue desarrollado en el punto Matriz BCG.



Logística

Si bien es mucho más amplio, podemos considerar parte de los componentes dentro de las operaciones del marketing mix, específicamente en lo relacionado con la Plaza y Distribución.

La logística en los últimos años ha tomado una dimensión de importancia en las empresas del sector forestal. Pasó de ser una mera función de apoyo a formar parte de la estrategia de algunas empresas que se preocupan en disminuir sus costos si dejar de brindar un servicio adecuado a los clientes, siendo esta uno de los *trade off* más importantes que debe resolver la logística.

Comienza a hablarse de Logística a principios del S.XX como "una rama de la ciencia militar relacionada con buscar, mantener y transportar material, personal e instalaciones". En materia comercial, y en un contexto previo al desarrollo industrial donde las actividades económicas predominantes eran la agricultura y la ganadería, el término Logística permitía poner en contacto las nociones de oferta y demanda.

Con una reorientación en su razón de ser, las empresas comienzan a dar importancia a la logística a partir de la década del 60, y con el desarrollo del marketing, la logística adquirió su orientación actual: "hacia el cliente". Recién hacia los ochenta se utilizó ampliamente, comenzando las empresas a tomar en cuenta las necesidades, requerimientos y requisitos de los clientes, y tomando la Logística un rol estratégico como generadora de ventajas competitivas.

La primera institución mundial en el estudio, desarrollo y difusión de la Logística fue creada en 1962, la *National Council of Physical Distribution Management* (actualmente *Council of Supply Chain Management Professionals*). Esta definió logística como: gestión de la distribución física que integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y producción de productos finales desde el punto de origen al del consumo.

Con la aparición del manual sobre Logística más prestigioso entre las escuelas de negocios "Business of Logistics Management" de Ronald H. Ballou (1973) comienza a ganar importancia el estudio de la Logística como disciplina de los negocios, ampliándose luego el concepto hacia la noción de función logística, y se incorpora a la gestión de la distribución física, la gestión de aprovisionamientos (insumos).

Con el surgimiento del concepto de Costo Total, comienza a hablarse de Logística Integral, de este modo, las empresas comprendieron que: la optimización de costes logísticos sería mayor si gestionaban de forma íntegra y unificada todas las actividades logísticas (...) como elementos interrelacionados que precisan de una gestión conjunta y desde una perspectiva global, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta el cliente final (Servera - Francés, 2010).

A mediados de la década del 80, la logística incorpora la gestión del flujo de información asociada al flujo físico de materiales.

Cadena logística

Flujo de información

Abastecimiento Producción Distribución Clientes

Flujo de producción

Gráfico 1: Diagrama de flujo de información

En esta misma línea, en los años 90 la logística adquiere una relevancia máxima dentro de la gestión empresarial, con mayor énfasis en afianzar vínculos y alianzas estratégicas con los proveedores, por lo que a partir de entonces: "la logística gira en torno a la creación de valor: valor para los clientes, los proveedores y los accionistas de la empresa".

En el año 1998 el Consejo de Logística incorpora el término de "flujo inverso", haciendo referencia a lo que luego se conocerá como Logística Reversa o Inversa, tratándose de la gestión de los retornos que fluyen desde el consumidor al fabricante. Y en 2003, incorpora la definición de función logística al interior del concepto de gestión de cadena de suministro o Supply Chain Management (SCM).

Además, introduce el concepto de "proceso integral", que incluye todas las actividades tanto estratégicas como operativas, necesarias para que los productos o servicios estén disponibles en las condiciones deseadas por el cliente.

A partir de entonces, "la dirección de la logística de los negocios se conoce ahora popularmente como dirección de la cadena de suministros. Se usan otros términos, como redes de valor, corrientes de valor y logística ágil para describir un alcance y un propósito parecidos" (Ballou, 2005).

Así, la LOGÍSTICA es aquella parte de la SUPPLY CHAIN que PLANIFICA, IMPLEMENTA y CONTROLA el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente. Planear refiere a decidir sobre los objetivos de la empresa/organización, busca responder a las preguntas qué, cuándo y cómo, y tiene lugar en tres niveles:

- Estratégica
- Táctica
- Operativa

En tanto que implementar/organizar, refiere a juntar y acomodar los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos, y controlar refiere a medir el desempeño de la empresa/organización y tomar las acciones correctivas cuando dicho desempeño no esté en línea con los objetivos (Ballou, 2005).

Se pueden establecer como Objetivos básicos de la Logística:

- La calidad
- La competitividad
- La rentabilidad

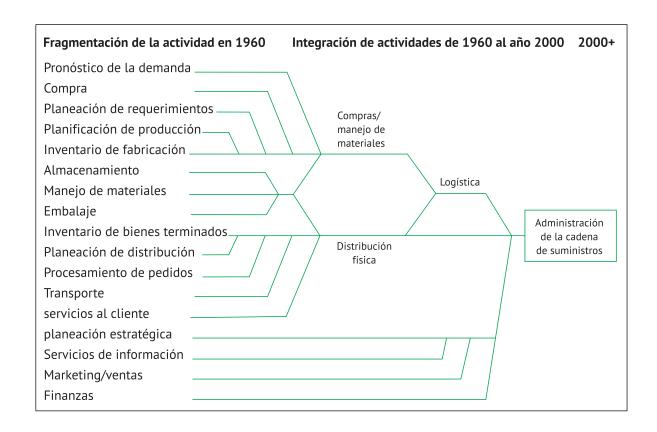
Y como Atributos de la Logística:

- El tiempo
- La forma
- Menor costo total

Los costos logísticos son la sumatoria de costos en los que la empresa incurre para transportar un bien desde un punto considerado como origen a otro considerado como destino.

Se pueden caracterizar en:

- Costos asociados a la Gestión del Suministro
- Costos asociados al Almacenamiento y al Procesamiento de pedidos, y Servicio al Cliente: las características de un producto pueden alterarse por medio del diseño de empaque o por el estado de terminación del producto durante el envío y el almacenamiento, incurriendo en elevados costos y pérdidas.
- Costos asociados al Transporte y Distribución: el envío de un producto en una forma descuidada puede afectar de manera considerable la proporción peso-masa del producto como así también las tarifas de transporte.
- Costos asociados a Planeación y Gestión de Inventarios
- Costos Ocultos (ineficiencias, decisiones erradas, gestión inadecuada, falta de planeación y una estructuración insuficiente de la administración del proceso logístico) (Suárez Moreno y Arango Marin, 2009).



Entre los objetivos de la SCM se destacan

- Mejorar los servicios destinados al cliente sobre la base de la competitividad y calidad. Se considera Servicio aquél que el cliente valora y que no es parte del producto primario. Este valor se mide como la percepción del cliente.
- Gestionar la expansión y crecimiento para mejorar los ingresos;
- Reducir costos operativos con el propósito de ganar en rentabilidad y tiempo;
- Consolidar el posicionamiento de liderazgo en la cadena de suministro;
- Ser proveedora de flujo intenso de información, productos, y fondos en sus diferentes etapas

Se pueden establecer como Nuevos Focos en la logística:

Cuestiones ambientales y regulaciones.

Existe en la actualidad la modalidad de la Logística Verde, que refiere y pone el acento en el cuidado del ecosistema y la ecología, el manejo de materiales no biodegradables, el reciclaje de productos terminados, normas ambientales y ecológicas, y la reinserción de productos y empaques a la cadena productiva de las empresas (Suárez Moreno y Arango Marin, 2009).

Caracterización de la función logística

- 1 Logística de abastecimiento (Política de proveedores, servicios e insumos)
- Logística de producción

Determinación de necesidad de línea de producción

Abastecimiento a la línea de producción

Control de lo producido y su almacenamiento como producto terminado

Isogística de distribución ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? (Picking, LIFO, FIFO, FEFO, canales de distribución).

"La vida de un producto, desde el punto de vista de la logística, no termina con su entrega al cliente (Ballou, 2005)".

En la década del 90, el entonces Consejo de Logística, estableció que "la logística inversa es un amplio término relacionado a las habilidades y actividades incluidas en el gerenciamiento de reducción, movimientos y disposición de residuos de productos y embalajes".

Logística Inversa incluye:

- Planificación de retiros
- Recepción de devoluciones
- Análisis de lo recibido
- Reproceso o eliminación-
- Determinación de reubicación en stock o scrap (desechos logísticos)

El Transporte: "elemento dinamizador de la Logística"

"El transporte es la operación logística que permite que el producto llegue en forma oportuna donde hay consumidores que lo necesitan" (Suárez Moreno y Arango Marín, 2009).

En una economía globalizada como la de hoy, donde la mayoría de los países se encuentran bajo acuerdos regionales de comercio, la capacidad de las empresas para competir depende en gran medida de una gestión eficaz del transporte, cualquiera sea su modalidad.

La modalidad del transporte siempre dependerá de:

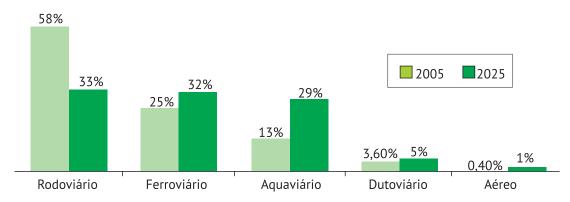
- El tamaño del envío
- El tipo de carga
- La distancia a cubrir
- El tiempo previsto para la entrega
- La infraestructura disponible
- Las reglamentaciones vigentes
- El valor de la mercancía
- El costo de la operación

Clasificación del Transporte según el medio:

- Terrestre
- Férreo
- Por carretera
- Ductos
- Acuático
- Marítimo
- Fluvial
- Aéreo

La noción de Sistema Integral de Transporte refiere al conjunto de medios de transporte que actúan en un espacio determinado, e interactúan con la infraestructura necesaria y con una organización conveniente, establecida por pautas o políticas, en base a objetivos de flujos de materiales internos y externos.

Ejemplo de la matriz de transporte para Brasil.



Fuente: Plano Nacional de Logística e Transporte - PNLT (2007)

Organización - dirección y administración de RRHH

Estos puntos serán desarrollados con más detalles en el apartado correspondiente a las funciones de Organizar y Dirección. Respecto a la "Organización" se considera las formas de Gestión y de organización propiamente dicha: diseño de la estructura que se refleja en los niveles jerárquicos y departamentalización, dotación de personal, capacitación, etc. La complejidad de la estructura esta en relación al tamaño, especialización entre otros.

El liderazgo, motivación y trabajo en equipo, también son fundamentales para lograr los resultados con las personas y su compromiso.

Es importante demostrar que se cuenta con las personas adecuadas y capacitadas para emprender el negocio y en caso de existir debilidades, explicar cómo serán superadas.

También la forma jurídica que adoptará la empresa, y las normativas vigentes para el registro y habilitación. Ya sea a nivel nacional (AFIP), provincial (Rentas), municipal. En los sitios web de los municipios, generalmente se encuentran todos los requisitos y documentación solicitados (ej. www.posadas.gob :Municipalidad de Posadas-Servicios-Habilitaciones comerciales).

12 Factibilidad técnica

Parte del conocimiento del proceso productivo, para generar el Producto y a partir de este se determina la función de producción. La función de producción es la combinación de los recursos e insumos requeridos según una dada tecnología, es una relación técnica entre cantidades de recursos y cantidad de producto generado. Aquí se evalúan diferentes alternativas con distintas combinaciones de factores, que después se reflejan en los principales costos e inversiones. Y estos son parte de la información necesaria, para luego realizar el análisis económico-financiero.

Este estudio tiene por objetivo: verificar la disponibilidad de insumos y el aprovisionamiento en tiempo y forma de los insumos/recursos requeridos, posibilidad técnica de producción, los equipos, instalaciones los equipos, instalaciones, tamaño y localización óptima. El tamaño está muy ligado a la demanda, a la tecnología requerida, disponibilidad de insumos y a la financiación de la inversión. El tamaño que se considera óptimo es el que opera con los menores costos o la mayor rentabilidad.

Respecto a la "localización" está influenciada por una serie de factores de diferente peso relativo según al tipo de producción: distancia a los mercados, distancia de los centros de abastecimiento de materia prima/insumos, y los costos de transporte, logística, servicios de apoyo, disponibilidad de mano de obra, políticas impositivas, cuestiones climáticas/edáficas, etc.

En proyectos de tipo industrial "la Ingeniería del Proyecto", permite conocer:

- Volumen de insumos que se requiere para elaborar determinada cantidad de producto, de acuerdo con el programa de producción respectivo.
- Maquinaria que se requiere. Distribución de las máquinas. Determinación de costos por etapas, elaboración de centros de costos.

- Maquinaría e incluso costos de construcción de acuerdo a la distribución de la misma.
- Elaboración de planos de construcción (permite estimar costo total de infraestructura), considerando la situación actual y planes futuros.
- Gestión de tiempos, programación.
- Presentación gráfica del proceso de producción. Se describe cada fase del proceso y se detallan los insumos y la mano de obra. Esto facilita la preparación de los centros de costos.
- Con toda esta información se determina el monto de la Inversión que requiere el proyecto.

13 Factibilidad económica-financiera

El negocio tiene que "cerrar", brindar Beneficios. Es decir que los Ingresos que genere el proyecto durante su funcionamiento serán superiores a los costos de inversión y los costos de funcionamiento. Sirve para determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

Existe diferencia entre el análisis económico y el financiero:

Viabilidad Económica: consiste en verificar si los ingresos superan los costos.

Viabilidad Financiera: verificar que existan los recursos para la implementación del proyecto, es decir si hay dinero efectivo.

El objetivo es ordenar y sistematizar la información proporcionada en las etapas anteriores, especialmente el Estudio de Mercado y el Análisis Técnico, en términos monetarios. Y construir el Flujo de Fondo del proyecto, para ello se debe listar cronológicamente todos los ingresos y egresos que esperamos generen el proyecto que estamos analizando. Para ello debemos definir el **Horizonte de Planeamiento,** es decir el tiempo que consideramos que nuestro proyecto tendrá vigencia. Se toma en cuenta: la vida útil del equipamiento, o ciclo productivo, tecnología, condiciones de mercado, riesgos, etc.

En el Flujo de Fondos dentro de los Ingresos, se incluyen las Ventas y en si el análisis es financiero todo otro ingreso en efectivo ya sea en forma de subsidio, donaciones, etc. Y dentro de los Egresos: la Inversión y los Costos.

Inversión

Se puede decir que inversión es el conjunto de recursos que se emplean para producir un bien o servicio y generar una utilidad, y que no se consumen en un proceso productivo. La mayor parte de las Inversiones se realizan antes de la puesta en marcha – Inversión Inicial y Comprende:

- **Activos Fijos:** Terrenos Edificios, Maquinaria Equipamiento Mobiliario Vehículos de transporte- Herramientas
- **Activos intangibles:** Patentes Marcas Diseño, Asistencia técnica- Estudios de Factibilidad, Gastos de instalación y puesta en marcha
- Activo de Trabajo o Capital Circulante: Representa el Capital adicional con el que hay que contar, para que pueda comenzar a funcionar un emprendimiento. Esto es lo requerido para financiar la primera producción, antes de recibir Ingresos por ventas.

También pueden darse inversiones escalonadas durante la operación del Proyecto.

Costos

Los costos se clasifican de diferentes formas, la más común es clasificarlos de acuerdo al comportamiento en relación al volumen de producción: en *Costos Fijos* (permanecen inalterables en el corto plazo, en relación al volumen producido) y *Costos Variables* que tienen relación de variación directa con el volumen de producción. También se pueden clasificar en relación a las funciones o procesos, ej.: Costos de Producción, Costos Administrativos, Costos de Comercialización, Costos Financieros.

Costos de Oportunidad: es el máximo beneficio al que se renuncia, por haber elegido una alternativa en lugar de otra. Es el valor de los recursos, en la mejor alternativa descartada.

Depreciación-amortización

Es la inmovilización que se efectúa de manera contable para la reposición del bien, para mantener la capacidad productiva. No implica un egreso propiamente dicho pero se tiene en cuenta en el Flujo de Fondos con fines impositivos, particularmente en el Impuesto a las Ganancias que admite su deducción.

Existen muchos métodos para su cálculo, la más utilizada en la viabilidad de proyectos, es la de tipo lineal.

Valor residual-valor de deshecho

Si el bien o proyecto tiene mayor vida útil que el horizonte de planeamiento establecido, se debe considerar el valor del tiempo que resta como ingreso en el último período del horizonte. Ej.: instalaciones que se amortizan en 20 años y el horizonte establecido es de 10 años.

Flujo de fondo

La construcción del Flujo del Fondo es la parte más importante del análisis y para ello se utiliza la información recabada en el análisis: de mercado, técnico, costos, inversiones e ingresos previstos.

Algunos formatos para construir el Flujo de Fondos, son los siguientes:

Rubro	0	1	2	N
Inversión				
Ingresos				
Costos				
Resultado antes impuestos				
Impuesto Ganancias				
Resultado desp. impuestos				
Amortizaciónes				
Flujo neto				
Flujo neto acumulado				

+ Ingresos		
- Costos variable		
- Costos fijos		
- Depreciaciones = Utilidad antes de impuestos		
- Impuestos a las ganancias = Utilidad despúes de impuestos		
+ Depreciaciones		
- Inversión en activos fijos		
- Inversión en activos intangibles		
- Inversión en capital de trabajo		
+ Valor de desecho Flujo de fondos		

En Serie Didáctica N° 2 (Renolfi, 2000) referencia a los autores Baca Urbina(1996) y Sapag Chain(1996) en sus posiciones que existen diferentes Flujos de Fondos para diferentes fines: flujos de fondos con y sin financiamiento, o flujo de fondo para medir la rentabilidad de la inversión, medir la rentabilidad del inversionista y medir la capacidad de pago del préstamo.

Estructura para medir la rentabilidad de la Inversión

- + Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsados
- = Utilidad antes de impuestos
- Impuestos
- = Utilidad después de impuestos
- + Ajustes por gastos no desembolsados
- Egresos no afectos a impuestos
- + Beneficios no afectos a impuestos
- = Flujo neto de caja

Fuente: SPAG CHAIN, 1996.

Gastos no desembolsados: son los gastos que no generan egresos y tienen fin impositivo como las amortizaciones. Beneficios no afectos a impuestos: son el valor residual y la recuperación del capital de trabajo.

Financiamiento

La estructura propuesta en caso de financiamiento para medir la rentabilidad del inversionista es:

- + Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsados
- Intereses del préstamo
- = Utilidad antes de impuestos
- Impuestos
- = Utilidad después de impuestos
- + Ajustes por gastos no desembolsados
- Egresos no afectos a impuestos
- + Beneficios no afectos a impuestos
- + Préstamo
- Amortización de la deuda
- = Flujo neto de caja

Fuente: SPAG CHAIN, 1996.

En los sitios web de los Bancos se encuentra precisiones sobre financiamiento tanto para Inversiones en bienes de capital, capital de trabajo, etc., como también otro tipo de apoyo que ofrecen a emprendedores.

Diferentes organismos del Estado, como el Ministerio de Industria con a través de dependencia específicas como la Secretaría de Pymes Emprendedoras, ofrecen una serie de apoyos en la modalidad de capacitaciones, asesorías, financiamiento a través del Banco Nación. Por ejemplo para ideas proyectos de jóvenes emprendedores, con el programa Capital Semilla que otorga "préstamos de Honor- sin garantías. Como así también organismos provinciales, agencias de desarrollo, y dependencias especificas en diferentes municipios.

Otro organismo que brinda asistencia técnica y financiera a las MIPYMES, es el Consejo Federal de Inversiones (CFI).

En 2016 el gobierno nacional reglamento la "Ley de Fomento Impositivo para la pequeña y mediana empresa" que otorga una serie de Beneficios a las Pymes, como ser: *Alivio Fiscal* (pagar IVA a 90 días, exclusión pago de Ganancia Mínima Presunta, descontar el impuesto al cheque del pago de Ganancias), *Fomento a Inversiones* (descontar hasta 10% de Ganancias de inversión en máquinas o infraestructura, bono de crédito fiscal para cancelar impuestos nacionales o aduaneros), entre otros. Para acceder a éste y otros beneficios las empresas deben registrarse en la AFIP.

En el caso de Misiones bajo la órbita del Ministerio de Industria, se creó el Banco de Fomento, que financia diferentes tipos de proyectos en montos que van desde \$ 30.000 a \$ 1.000.000 y con tasas del 10 al 15% y 6 meses de gracia. Además de otras acciones enmarcadas en Fomento Productivo, como capacitaciones, talleres para formulación de Planes de Negocios, entre otras.

Tasa de descuento

Los proyectos de Inversión tienen la duración establecida- un horizonte de planeamiento; y para poder evaluarlos desde la óptica económica-financiera es necesario incorporar el concepto de Valor del Dinero en el tiempo.

Este es un concepto fundamental de matemática financiera y se basa en que : \$ 1 que recibido hoy no tendrá igual valor en el futuro, porque el \$ 1 si lo invierto hoy me puede generar rendimientos en el futuro cosa que no sucedería si opto por recibir el \$ 1 en el futuro.

En base a este concepto el inversor espera un retorno por el capital invertido, una recompensa por la espera. Esa suma extra que espera recibir, es el interés.

La tasa de interés utilizada, llamada: Tasa de Descuento, Tasa de Referencia o Tasa Mínima de Atractividad. Antes de invertir, el inversionista tiene en mente una tasa mínima de de ganancia pretendida sobre la inversión propuesta. Lo más común es asociar la tasa de referencia con la tasa que pagan los bancos por un plazo fijo, algo que en nuestro país con altas tasas de inflación desalentaría la mayoría de las inversiones productivas. Por eso la orientación es considerar el costo de oportunidad, teniendo en cuenta las diferentes alternativas de inversión. En el caso que parte de la inversión se realice con un préstamo, la tasa de referencia será un promedio ponderado entre el costo del capital propio y el costo de la deuda- la tasa de interés del préstamo.

Indicadores

Para determinar si la idea de negocio o proyecto de inversión, es rentables deben utilizar criterios/indicadores que permitan comparar y seleccionar.

Existen diferentes indicadores que son más adecuados según los fines de la evaluación. Los más utilizados son: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN).

TIR: Es la tasa anual de retorno del capital invertido. Matemáticamente es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los ingresos y el valor actual de los costos, haciendo el VAN igual a 0. Un proyecto es viable económicamente cuando su TIR es mayor que la tasa alternativa o de referencia.

$$-I + \sum_{1}^{n} \frac{FNF}{\left(1 + TIR\right)^{n}} = 0$$

FNF= Flujo Neto de Fondos i= tasa de interés de referencia o de descuento n= duración del proyecto

También es posible calcular la TIR aproximando el valor del VAN a cero variando la tasa de referencia, hasta lograr un VAN positivo y otro negativo (cercanos uno del otro en torno de cero), así tendremos dos tasas de referencia para estos respectivos Flujos de fondos actualizados. Con estos valores de VAN y tasas correspondientes calculamos según la fórmula a continuación.

$$TIR = i_{<} + \frac{(diferencia\ entre\ tasas) VAN_{i<}}{\sum VAN_{(sin\ considerar\ signo)}}$$

i = tasa de referencia menor

VAN: Es la suma algebraica del flujo de fondo descontado. La viabilidad está dada por la diferencia positiva entre los ingresos y costos actualizados de acuerdo a una determinada tasa de descuento. Conceptualmente, un VAN positivo indica que para la tasa utilizada, la sumatoria del Flujo de Fondos actualizado supera a la inversión inicial.

$$VAN = -I + \sum_{1}^{n} \frac{FNF}{(1+i)^n}$$

Un VAN positivo también puede interpretarse como la suma adicional que recibirá el inversor sobre el rendimiento pretendido.

A modo de ejemplo

Proyecto de inversión para la producción de aberturas

La información para la elaboración del flujo de fondos es la siguiente:

Inversión:

Infraestructura: \$ 440000 Máquinas: \$290000 Instalación: \$70000

Capital de trabajo: para este caso se toma un monto que cubra un mes de costos e impuestos.

Ingresos: 83 puertas placa (\$1200), 60 ventanas (\$3500) 25 puertas (\$5200) /año

Producción: 80% año 1 – 100% año 2-3 – 120% año 4-5

Costos fijos: \$96.000/año Costos variables: \$680.000/año

Impuestos: Tasa municipal 1,5%, Impuestos a los Ingresos Brutos 3,5%, Impuesto a las Ganancias 35%

Amortización máquinas: 10% anual, valor residual 20% Amortización infraestructura: 5% anual, valor residual 20%

Consigna: evalúe si es rentable este proyecto de inversión a una tasa del 25%

Items/años	0	1	2	3	4	5
Inversión	-440.000					-88.000
	-290.000					-58.000
	-70.000					-
Carp. trab.	-851.008					851.008
Ingresos		4.220.160	5.275.200	5.275.200	6.330.240	6.330.240
Amortización (-)		-17.600	-17.600	-17.600	-17.600	-17.600
Amortización (-)		-23.200	-23.200	-23.200	-23.200	-23.200
Costos		-640.000	-776.000	-776.000	-912.000	-912.000
Imp. municipal		-63.302	-63.302	-63.302	-63.302	-63.302
Imp. prov. (Rentas)		-147.706	-147.706	-147.706	-147.706	-147.706
FNF a/IG		3.328.352	4.247.392	4.247.392	5.166.432	5.166.432
Imp. ganancias		-1.164.923	-1.164.923	-1.164.923	-1.164.923	-1.164.923
Recup. cap. trab.						851.008
Recup. V residual						88.000
Res. cuotas amort.						88.000
Amortización (+)		17.600	17.600	17.600	17.600	17.600
Amortización (+)		23.200	23.200	23.200	23.200	23.200
FNF d/IG	-1.651.008	2.204.229	3.123.269	3.123.269	4.042.309	5.069.317
Factor descuento	1,00	1,25	1,56	1,95	2,44	3,05
FNF actualizado	-1.651.008	1.763.383	1.998.892	1.599.114	1.655.730	1.661.114

Tasa descuento 25%	VAN pesos 7.027.224
--------------------	---------------------

En proyectos de tipo social se emplea la Relación Beneficios/Costo (**RBC**). Consiste en determinar la relación entre el valor actual de los Beneficios y el valor actual de los Costos, para una dada tasa de descuento. Son viables los proyectos con relación mayor a 1.

Cuando se quiere comparar proyectos de diferentes duración, para analizar reemplazo de máquinas y equipos se utiliza el Beneficio /Costo Periódico Equivalente (B(C)PE). Es la cuota periódica y constante necesaria para el pago de un monto igual al VAN de la opción de inversión en análisis, a lo largo de su vida útil (4)

$$BPE = \frac{VAN.[(1+i)^{t}-1].(1+i)^{t}}{(1+i)^{t}-1}$$

n= número de períodos de capitalización t= período de capitalización

Para un período de capitalización anual (t=1), la expresión anterior se convierte en un Beneficio anual equivalente.

Otros indicadores utilizados en proyectos forestales de producción primaria son: a) el Valor Potencial del Suelo **(Sp)** o Valor de expectativa del suelo **(VES)** y también posibilita la comparación entre proyectos de diferente duración. Representa el Valor Actual de una superficie de suelo desnuda, a ser utilizada para un proceso productivo, sobre la base de una serie infinita de rotaciones. También es muy utilizado para determinar rotación económica y precio máximo de la tierra.

b) El Costo /Precio o Costo Medio de Producción **(CMPr)** que es utilizado cuando se desea operar con un costo mínimo, independientemente de la cantidad producida, y permite comparar y seleccionar un proyecto entre varios alternativos. Es la relación entre el Costo Total actualizado y la Producción total equivalente o actualizada.

Comparación entre criterios

- **Proyectos compatibles e independientes:** las decisiones de aceptación o rechazo de cada proyecto puede hacerse tanto aplicando VAN o TIR.
- Proyectos incompatibles o mutuamente excluyente: al utilizar el criterio TIR, deben distinguirse 2 situaciones: comparar opciones que tienen la misma inversión. Puede aplicarse TIR seleccionando aquel que presenta mayor TIR. En caso de proyectos con inversiones diferentes, si el proyecto de mayor inversión presenta mayor TIR debe ser elegido pero si el de menor inversión presenta mayor TIR, antes de la decisión, se debe calcular "la tasa de retorno de la inversión incremental" o "tasa Fisheriana". Esta tasa es la TIR del flujo de fondos diferencia entre el flujo del proyecto de mayor inversión y el flujo de fondos del proyecto de menor inversión. Si esta tasa es mayor que la de referencia, significa que el exceso de inversión es mejor remunerado que si se aplicara al de menor inversión. Para estos tipos de proyectos puede usarse el criterio VAN sin problemas.
- Proyectos de diferentes horizontes: para poder comprar proyectos deben tener el mismo horizonte. Los procedimientos pueden ser: determinar el mínimo común múltiplo de las duraciones de los proyectos; o el B(C)PE.

Punto de Equilibrio

El análisis del Punto de Equilibrio es un método que se utiliza para determinar el volumen de ventas que cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto en que la empresa se equilibrará pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.

$$IT = CT$$

$$P(\$).q = CF + CV$$

IT= Ingreso Total, CT = Costo Total, P= precio unitario, q= cantidad

```
PE = CF.

(P - CVu)
```

PE= punto de Equilibrio, CF= Costo Fijo Total, CVu= Costo Variable Unitario

14 Análisis de sensibilidad

La decisión de invertir tiene resultados en el futuro y la información utilizada para llegar a la evaluación económica es la vigente en el momento presente, por lo que existe una situación de riesgo e incertidumbre.

El análisis de sensibilidad se basa en la observación de los factores más críticos del proyecto y su impacto en la rentabilidad del proyecto, si estos presentan variaciones. Este análisis puede hacerse con un solo factor (unidimensional), en una tabla de doble entrada o en forma simultánea con varios. Por ejemplo como impacta en la rentabilidad, variaciones de: precio y/o volumen de venta, precio de algunos ítems importantes en los costos de producción (mano de obra, materia prima, energía, combustible, etc)

Otra variante es confeccionar tres flujos de fondos: el inicial, uno optimista y otro pesimista. Utilizando Excel, seleccionamos dentro de Datos, la Opción "Análisis Y sí" y nos lleva al Administrador de Escenarios, en la ventana que se abre elegimos la opción Agregar y consignamos el nombre del escenario.

15 Conclusiones

Utilizar los datos más significativos para convencer al destinatario del Plan de Negocios (comprar-aprobar-invertir). Poner atención al análisis de los factores críticos que se consideraron en el análisis de sensibilidad y los posibles escenarios que pueden incidir sobre mercados, rentabilidad, etc.

LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR

En el orden de sucesión de las funciones gerenciales, la Organización debe seguir al Planeamiento.

Organización

Proceso de crear la estructura de una empresa. La función de Organizar se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías y responsabilidad de los integrantes de la Organización.

Estructura de la organización

Describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. La estructura de una organización tiene tres componentes principales: complejidad, formalización y descentralización. La estructura se visualiza a través del Organigrama.

La estructura de una organización, tiene tres componentes principales: complejidad, formalización y centralización.

- Complejidad: se refiere a la cantidad de diferenciación (horizontal o vertical) dentro de una organización
- Formalización: el grado en el cual una organización depende de normas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- **Centralización:** describe donde está la autoridad para la toma de decisiones.

La centralización o descentralización entonces define si la toma de decisiones se da en la mayor jerarquía o en niveles más bajos. En general no existen organizaciones que adopten nítidamente una u otra forma, sino que se da un rango de combinaciones. Esto depende de los entornos, de la cultura empresaria, de las capacidades y habilidades del personal, del tamaño de la empresa, entre otros factores.

Diseño de la organización

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización. El concepto de Diseño tiene 2 aspectos: la *Apariencia* que muestra si es formal o informal, niveles de jerarquía, etc. y el otro aspecto es el diseño en sí mismo o el rediseño.

Propósitos del proceso de organización

- Divide el trabajo a realizar en puestos específicos.
- Asigna las tareas y responsabilidades asociadas a los puestos individuales.
- Coordina las diversas tareas.
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establece líneas de autoridad formales.
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

Construcción de las dimensiones de las organizaciones

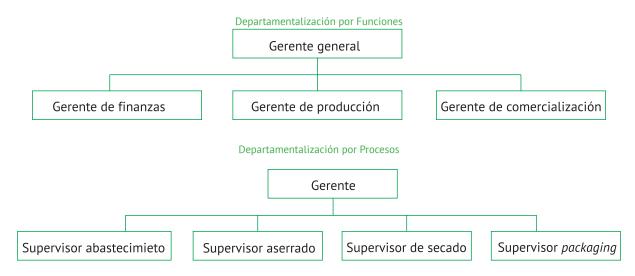
- 1 Dimensión Vertical: pone el énfasis en la integración y coordinación de las actividades entre los niveles organizacionales.
 - **Responsabilidad:** es la obligación de ejecutar funciones o trabajo. A su vez las funciones emanan de los objetivos. La fuente que delega responsabilidad es nuestro superior en la empresa; pero el que delega no puede eximirse de ninguna parte de la responsabilidad original.
 - **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes en una posición gerencial, para dar órdenes y esperar que éstas se cumplan.
- **Dimensión Horizontal:** contempla como se organizan las actividades de trabajo a cada nivel específico de la empresa.
 - **División del Trabajo**: ya lo mencionamos al hablar de la evolución de las teorías de Administración. La misma hace un uso eficiente de la diversidad de habilidades y capacidades que los empleados

poseen y los autores clásicos lo consideraban como la base para aumentar la productividad. Sin embargo esto también trajo desventajas cuando la especialización es excesiva – falta de motivación, ausentismo, mala calidad – y los contemporáneos demostraron que la productividad puede aumentar al ampliarse las actividades de trabajo.

■ **Cadena de Mando:** es una serie de relaciones entre superiores y subordinados, que comienza desde el más alto nivel hasta los empleados de menor rango. Es un canal formal que determina la autoridad, la responsabilidad y las comunicaciones.

En ella se visualiza la: Función de línea y la Función Staff. La de línea es la que demanda un Gerente-Jefe para dirigir a sus subordinados y tiene responsabilidad directa para el logro de los objetivos asignados. De Staff cuando especialista/s brindan asesoramiento-apoyo-consejos al funcionario principal de la Línea, proporcionar instrucciones, información, pero no toman decisiones. En algunos organigramas determinadas Áreas como RRHH tienen la doble función de Línea y Staff.

■ **Departamentalización:** es el proceso de agrupar a individuos en base a similitud de tareas, en unidades separadas para alcanzar las metas de la organización. El enfoque clásico proponía la departamentalización debería darse por el agrupamiento de especialidades en relación al trabajo que se realiza, los productos o servicios, los clientes, o el área geográfica que se abarca, por procesos con base en el flujo de productos o funciones.



En las empresas más grandes y complejas el vértice de la pirámide lo ocupa el directorio o el presidente, y en las más pequeñas es la figura del dueño que cumple a su vez funciones de gerente. También en las grandes corporaciones existe la figura de un gerente general que en muchos casos se lo identifica con la sigla CEO.

La organización fordista

En las décadas del 20-30, se difundió el sistema de producción en masa o fondista, y se consolidó en los años 60 y 70. Este modelo de empresas se caracterizaba por ser de gran tamaño, verticalmente integradas y con línea de autoridad fuertemente centralizada. Se popularizó así la figura de la pirámide con el vértice hacia arriba como la imagen de la estructura organizativa prevaleciente. Otra de las características, de este tipo de estructura es una departamentalización muy demarcada como resultado de una alta especialización y división del trabajo y otra característica que se deriva de las anteriores es una separación tajante entre concepción y ejecución, o entre las actividades de pensar o hacer. La lógica dominante es la de una organización basada sobre el eje *órdenes y control*.

Se desprende de lo señalado que los principios desarrollados por Taylor, se constituyeron en los pilares de la fábrica fordista.

Formas actuales de las organizaciones

Los criterios fundamentales que prevalecen en los diseños organizativos actuales, son:

- El achatamiento de la estructura de la empresa.
- El aumento de la integración interna.
- La incorporación de proveedores y clientes en los objetivos y operatoria de la empresa tal se señalara al definir a los Complementadores.

El resultado de esto son organizaciones más horizontales y muchos menos segmentadas tanto hacia adentro como hacia fuera –visión sistémica del proceso-

El achatamiento de la pirámide fue seguido por la *Inversión de la Pirámide*.

- Pirámide invertida: surge de que la orientación hacia el cliente y el énfasis en la calidad llevó a replantear la forma de la pirámide ¿para quién debe trabajar la gente? la respuesta era *El Cliente*. En consecuencia el cliente debe estar arriba y cerca de ellos el personal operativo que es el que está en contacto directo con el cliente. Entonces los que mandan son los clientes, este rediseño no es nada sencillo, especialmente porque requiere un cambio cultural profundo, de la filosofía de marketing.
- Organización en equipo: en general son estructuras *ad hoc* que se forman para conducir y operar un proceso o proyecto. En ellas no existen departamentalización pero se debe definir: la división interna del trabajo, la asignación de responsabilidades, como conducir un equipo sin jefe *empowerment*-.
- 3 Organización en red: son los modelos organizativos que mantiene en la organización los procesos esenciales y críticos y tercerizan los restantes o forman alianzas circunstanciales.
- 4 Organización matricial: es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. Esta estructura crea una doble cadena de mando que corresponde al gerente del departamento y al gerente del proyecto. Este tipo organización ha ganado importancia debido al interés puesto en el resultado final y rápida respuesta a los cambios del entorno y los tecnológicos.
- Organización por Proyecto: los individuos están asignados en forma permanente a proyectos, no existen departamentos. Reúnen especialistas de una temática, estructuras flexibles a los cambios del entorno y la tecnología. Este tipo de organización prevalece en diferentes tipos de consultoras, donde forman equipo de trabajo para cada proyecto.
- 6 Holdings: están formados por unidades de negocios descentralizadas e independientes. Cada una con sus productos, mercados y metas.

Se mencionó en la forma de organización en equipo el concepto *Empowerment*, que es fundamentalmente un proceso de autonomía dirigida, que les proporciona a los empleados un rumbo y una amplia libertad de cómo hacer para seguir ese rumbo, para tomar decisiones. Pero es más que autonomía, requiere que se comparta comunicación y conocimientos que les permita comprender y contribuir con el funcionamiento de la organización, que se los recompense en base al desempeño de la empresa y proporcionarles autoridad para tomar decisiones que influyan en los resultados obtenidos. O sea que es mucho más amplio que los tradicionales conceptos de delegación, descentralización y gestión participativa.

Enfoque de contingencia

No existe un diseño único, ideal para todas las situaciones. Los factores que influyen para decidir entre organizaciones con estructura más rígida (mecánicas-burocráticas) o estructuras más flexibles (orgánicas), son:

- La estrategia
- El tamaño
- La tecnología
- El entorno y su impacto en el mismo.
- La cultura
- Tipo de cliente- interno y externo

Internet y la estructura de las organizaciones

Se entiende a **Internet como una red de redes humanas** que utiliza a la tecnología como herramienta para desarrollar sus procesos de información, de comunicación, de intercambio y de generación de nuevos conocimientos. (Fundación Acesso, 2006)

El avance del uso de Internet genera un alto impacto en la vida cotidiana de las personas y en la dinámica y funcionamiento de las Organizaciones, posibilitando por un lado contar con información en tiempo real y también realizar una serie de actividades propias de la Organización, de manera rápida, sencilla y eficiente. Lo cual lleva a la ruptura de viejos paradigmas, especialmente atinentes a las formas de gestión y comunicación.

Algunas modalidades:

- E-commerce: incluye ventas, marketing, toma de pedidos, servicios al consumidor
- *E-businesss:* incluye a *e-commerce*, además de informar y vender productos y/o servicios de forma electrónica, conecta clientes, proveedores, grupos de interés. Pero también incluye procesos internos como producción, manejo de inventarios, desarrollo de productos, etc.
- Intranet: sistema de comunicación en línea exclusivamente interna, que facilita la comunicación entre los empleados y tener acceso a información útil.
- *E-government:* o gobierno electrónico, es el conjunto de actividades que desarrolla el Estado para aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión pública basada en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Es una forma distinta de pensar las relaciones del Estado con sus empleados, los ciudadanos y las demás organizaciones; es un cambio en la prestación de los servicios, en el acceso a la información y en la participación ciudadana. Posibilitando una serie de trámites y gestiones de manera digital.

En Argentina se comenzó a implementar en 2009 en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y se fue extendiendo en diferentes organismos nacionales, provinciales y municipales y entes autárquicos. El Estado nacional a través del Decreto 434/2016, aprobó el Plan de Modernización del Estado. Como todo cambio, el gobierno electrónico genera incertidumbre, dudas y opiniones encontradas, pero a su vez, plasma una nueva visión de la relación e interacción entre los administrados y la Administración, representa un nuevo enfoque en la manera de concebir al Estado, y por sobre todas las cosas la inmersión de la Argentina al mundo globalizado y cibernético del siglo XXI.

Los Recursos Humanos

Gestión de recursos humanos – Gestión de personas

La gestión de RRHH cambia el enfoque de las personas como recursos sino que se tornan objetivo de qestión. Por lo que hoy predomina, hablar de "gestión de personas" y no de recursos.

Busca crear las condiciones para que las personas alcancen sus metas personales y ayuden a cumplir la misión de la organización. Estas condiciones tienen que ver con la cultura de la organización, la motivación, las bonificaciones y compensaciones y la selección de personal que forma parte de la Administración de RRHH.

Administración de recursos humanos

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se refiere a un término amplio, a su manejo integral, no únicamente a aspectos administrativos del área como liquidar sueldos, llevar legajo del personal, etc.

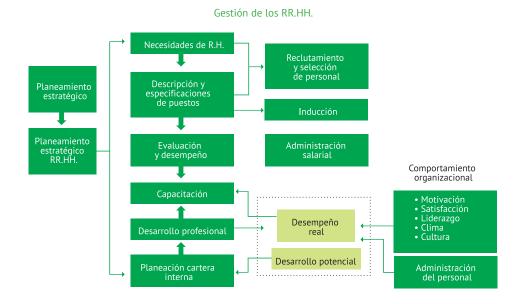
Conocer las herramientas de recursos humanos evitará inconvenientes como: tomar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal, personal desmotivado y poco comprometido o que no esté capacitado.

El proceso de Administración de los Recursos Humanos implica una serie de etapas- funciones, que abarcan desde el inicio al fin de una relación laboral hasta su desvinculación, y tiene por objetivo dotar a

una organización de empleados competentes y de alto rendimiento que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo.

Las etapas son:

- 1 Planificación de los RRHH: Inventario de RRHH y/o Análisis y Descripción del Puesto.
- 2 Reclutamiento y Desreclutamiento.
- 3 Selección.
- 4 Orientación.
- **5** Entrenamiento del empleado.
- 6 Desarrollo de Carrera.



1 Planificación de los RR HH:

Para que la gerencia se asegure que tiene el número y las personas adecuadas, en los lugares exactos y en el momento preciso. La planificación traduce los objetivos de la Organización en término de los trabajadores necesarios para cumplir esos objetivos.

■ Evaluación Actual: revisar la situación actual de recursos humanos, es decir hacer un *inventario de recursos humanos*. La información de entrada para este inventario se obtiene de los formularios llenados por los propios empleados. Y deberán incluir además de los estudios formales y conocimientos en general, las capacidades y habilidades para que la gerencia pueda evaluar que talentos y habilidades dispone y las posibilidades para ocupar nuevos puestos de trabajo.

Otro componente de la Evaluación Actual es el **Análisis del Puesto** que define los puestos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para desempeñar esas tareas. A través de la *Descripción del Puesto*: que es una declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y porque se hace, describe el entorno, las condiciones del puesto y las de contratación. Por su parte la *Especificación del Puesto*: pone el énfasis en la persona, en las condiciones mínimas aceptables para que el ocupante de un puesto pueda desempeñar su tarea con éxito.

Los métodos para *Análisis del Puesto* son: observación de los empleados, entrevistas individuales o grupales, cuestionarios estructurados, panel técnico de expertos, registro por parte de los empleados de sus actividades diarias.

Análisis de requerimientos objetivos de un puesto de trabajo

Edad mínima y máxima aceptable

- Nacionalidad preferida
- Sexo preferido y sus motivos
- Domicilio aceptable o no aceptable
- Estado civil aceptable o inaceptable
- Disponibilidad para dedicaciones especiales
- Necesidad de disponer de permiso para conducir, y la clase de este
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello
- Formación básica requerida
- Formación complementaria o técnica requerida
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio
- Tipo y alcance de la experiencia previa requerida.

Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo

- **Tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir:** y sus características como: estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación.
- Los proveedores y los clientes más frecuentes: pueden ser una fuente importante para determinar los rasgos del candidato idóneo.

Estas informaciones pueden concluir en un **Profesiograma** de cargos; que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

En síntesis: el análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencias, habilidades, etc.



Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz

En primer lugar corresponde definir **Competencia:** es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La selección por competencias tiene estrecha relación con la inteligencia emocional.

Ej. de requerimientos de competencia para profesionales jóvenes:

- Iniciativa, autonomía
- Dinamismo, energía (habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas)
- Responsabilidad
- Orientación al cliente interno y externo
- Capacidad de aprendizaje
- Productividad
- Alta adaptabilidad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

- Tolerancia a la presión (habilidad para actuar con eficacia bajo presión de tiempo, y haciendo frente a oposiciones y diversidad)
- Expectativas de desarrollo profesional
- Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

En la actualidad, en el Sector Forestal, se aborda el tema de competencias pero de manera más acotada. Impulsado por el Ministerio de Trabajo de la Nación, existe un programa de "Certificación de competencias laborales" en los puestos de: Motosierrista, Aplicador de Agroquímicos y Brigadista de Incendios (ver más detalles en publicaciones de la revista Argentina Forestal)

- Evaluación Futura: las necesidades futuras de recursos humanos están determinadas por los objetivos y estrategias de la organización. Esto requiere que el Área de Recursos Humanos se aboque en convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos, esto comienza por la Visión y la Misión de la Organización. ¿cuál es el foco de mi negocio? ¿qué capacidades necesito para cumplir los objetivos del negocio?
- **Desarrollo de un Programa a Futuro:** después de haber evaluado las capacidades actuales y futuras, la gerencia está en condiciones de poder determinar sus requerimientos o las áreas que pudieran tener excesos.

Reclutamiento y desreclutamiento

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Podemos decir que es *la convocatoria de candidatos*.

Las principales fuentes de reclutamiento son:

En el reclutamiento interno

- Colocar avisos en carteleras y autopostulación (job posting)
- Inventario del personal, con un banco de datos
- Planificar reemplazos y sucesiones

Reclutamiento externo

A través de la contratación de un consultor (*outsourcing*) o con la propia estructura interna, cuando se cuenta con un departamento de Recursos Humanos

- Anuncios
- Agencias de empleo
- Recomendaciones del personal
- Colocación escolar
- Consultores

La fuente a utilizar dependerá del mercado de trabajo, del tamaño de la empresa, del puesto, y cada una tiene sus ventajas y desventajas en cuanto a costo, rapidez, seguridad entre otros.

Desreclutamiento: cuando se decide disminuir la disponibilidad de personal dentro de la organización. Estos recortes están originados por cambios en el mercado, la competencia exterior, las fusiones-adquisiciones, la recesión económica, la incorporación de tecnología.

Las opciones de desreclutamiento son:

- Despido
- Suspensión
- Reducción

- Transferencias
- Reducción de jornada laboral
- Retiro voluntario

Una buena política de Recursos Humanos debe implementar instrumentos para que la desvinculación sea lo menos traumática posible y no caer en el extremo de postergar la decisión hasta último momento y dejar que circulen los rumores.

También se le puede ofrecer una vinculación asistida, que tiene por objetivo:

- Brindar contención psicológica
- Marketing personal: para un nuevo empleo en relación de dependencia o autoempleo.

3 Selección

Es una actividad de clasificación donde se elige aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. El éxito de este proceso consiste en que debe ser sencillo, corto y contratar a la persona adecuada, en el momento indicado y con el salario indicado.

Los pasos del proceso son:

- Definir el perfil
- Identificar los puntos clave
- Elegir los canales de búsqueda
- Preselección de Currículo Vital (CV)
- Lectura de CV
- Entrevistas (herramienta por excelencia de la selección)
- Evaluaciones de distinto tipo
- Armado de carpeta de finalistas
- Concertación de entrevista con el cliente interno
- Sequimiento

4 Orientación

Es la introducción-inducción de la persona a su puesto de trabajo y a la organización. La orientación amplia la información que el empleado recibió durante el reclutamiento y la selección. Se le aclaran las responsabilidades específicas y la forma en que se evaluará su desempeño. Puede hacerse a través de un programa formal: recorrido por las instalaciones, proyección de video de la organización, conversación con alguien del Dpto. de Recursos Humanos. O de manera informal a través de un compañero del área, para que lo presente a los demás y le muestre la ubicación de las diferentes dependencias.

El objetivo principal es que el nuevo empleado se sienta cómodo y se adapte rápidamente.

5 Entrenamiento del empleado

Es conveniente diferenciar entre Capacitación y Entrenamiento. *Capacitación* se refiere a actividades estructuradas generalmente bajo la forma de cursos, con fechas-horarios y objetivos predeterminados.

En cambio el *Entrenamiento*: es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa., sus objetivos de negocios, y los requerimientos del puesto. Por ello implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de Habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

6 Desarrollo de carrera

Es la secuencia de posiciones ocupada por una persona a lo largo de su vida laboral. Hacer carrera, puede ser un concepto muy personal, como: obtener y conquistar lo que a cada uno más nos interesa en relación con nuestro trabajo. Es satisfacer las motivaciones que nos empujan a trabajar. Siempre por medios éticos y profesionales.

La carrera puede ser planificada por la propia organización, por los individuos o ser producto de las circunstancias o del azar.

Las etapas son:

■ Establecimiento: abarca entre los 20 a 40 años, y es el núcleo de la vida laboral de las personas, tiene a su vez subetapas:

Prueba o Exploración: busca la dirección de su carrera y desde el punto de vista organizacional ocurre antes de la contratación.

Estabilización: se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza un plan de carrera explícitamente. Mitad de carrera: entre 30 a 40 años, las personas realizan una reevaluación de sus progresos en relaciones a sus metas originales, ajustan sus prioridades, buscan nuevos estilos de vida.

- Mantenimiento: entre 45 a 65 años, durante el cual se pretende asegurar el lugar en el mundo del trabajo.
- Declinación: es la etapa inevitable del retiro

En relación con la carrera

- Las empresas deben: satisfacer las necesidades mínimas del empleado y darles oportunidad de crecer y desarrollarse.
- Los empleados esperan: sentirse seguros y recibir un buen trato, oportunidad de crecer y aprender, que se les diga cómo están haciendo las cosas.

Algunos consejos para la entrevista laboral

Lo mismo que se aplica a la venta de productos o servicios, es válido para la venta de Ud. mismo. Es decir debe estar seguro que es un buen producto (profesional) y que lo que tiene que para ofrecer le puede interesar a los demás, si no está convencido de esto, difícilmente pueda convencer a los demás. Para ello es bueno apoyarse en diferentes herramientas-orientaciones, como las que desarrollamos de autoconocimiento (FODA personal) y de inteligencia emocional. Evalué sus puntos fuertes y débiles, trabaje sobre ellos.

Las cosas que les interesan a los entrevistadores son:

- su habilidad para realizar el trabajo
- su entrenamiento
- sus motivaciones

Planifique sus entrevistas, preparase previamente, especialmente con las preguntas que para Ud. son de difícil respuesta. Algunas de las preguntas más comunes en una entrevista, son: ¿qué beneficios tendría la empresa con su incorporación? ¿por qué se postula para este puesto? ¿cuáles son sus pretensiones/expectativas? ¿cuáles son sus fortalezas/debilidades en relación a este puesto?

Tengo claro sus objetivos: quién es Ud. y que está buscando. También es aconsejable que tenga información sobre la organización y el cargo al que se postula.

Y algo que en nuestro medio a veces no se le da mucha importancia, no descuide su aspecto y vestimenta, los buenos modales. Averigüe la cultura, valores de la empresa o la Organización. En síntesis, sea lo mejor de Ud. mismo.

Marketing profesional

El concepto de análisis de mercado y marketing desarrollados también debe servirnos para aplicar en nuestro ejercicio profesional, para vender nuestros servicios en un contexto complejo, turbulento y de alta competencia.

Acontinuación transcribo unas orientaciones publicadas para profesionales de Ciencias Económicas (Publicaciones-Universo Económico, 2004) pero que se adaptan también a nuestras carreras: "... Es obvio que la oferta y la demanda de servicios profesionales estuvieron siempre ligadas al comportamiento de los mercados, pero en la actualidad, las organizaciones están requiriendo profesionales con conocimiento y habilidades distintas. Por lo tanto, nuestras iniciativas y nuestras capacidades deben estar basadas en estrategias a nivel funcional". El ejercicio de la profesión, ya sea en relación de dependencia o independiente, debe abordar criterios que le permitan permanecer en un mercado cada vez más competitivo. Las profesiones, no están formadas para vender servicios profesionales, y más en un contexto complejo donde todos tratan de copiar o aplicar técnicas que en muchos casos no cubren la excelencia de un buen profesional.

Deberíamos comenzar por definir nuestro propio negocio profesional, definir quiénes serán nuestros clientes, cómo satisfacer sus necesidades y qué se satisface. Es decir, en primer lugar, cuáles son los grupos de clientes a los que apuntamos, qué segmento; en segundo lugar, preguntarnos qué habilidades distintivas tenemos para satisfacer esas necesidades. Se entiende por habilidades distintivas todos los recursos tangibles e intangibles para poder desarrollar la profesión; y, por último, indagar cuáles son las necesidades del cliente.

Posteriormente, es recomendable que cada profesional haga su propio análisis con referencia a los puntos señalados a fin de saber si puede cumplir con ellos. Qué fortalezas posee y qué debilidades tiene. El profesional debe tratar de definir su misión, su visión y su posicionamiento. La misión: el deber ser, cuáles son sus objetivos profesionales y para con la sociedad; la visión: cómo quiere ser visto, y el posicionamiento: cuál va a ser la especialización dentro de la profesión, y que sea percibida por los otros, ya sean clientes o no.

Para poder competir en el mercado hay que tener un factor clave de éxito y permanecer con ese factor un tiempo suficientemente largo como para consolidarse.

La capacitación constante y el mantenerse informado es una posición inteligente para lograr los objetivos. Nadie triunfa sin haber practicado, sin tener perseverancia, sin mantener una línea de conducta y sin habilidades para negociar. Esto último nos conduce a otra herramienta a utilizar que es la negociación.

Valor agregado: El profesional, por otra parte, debe participar de lo siguiente: investigación, asociaciones profesionales, presentaciones, participación en congresos, conferencias, cursos, seminarios, publicar artículos técnicos y realizar actividad social. Es la única manera de relacionarse. Los clientes no vienen solos.

Cuáles son los errores habituales que se cometen: Falta de objetivos-Apresuramiento – Falta de enfoque metodológico – Actitud conservadora -Falta de participación, entre otras.

Qué hacer para lograr éxito profesional:

- Analizar los servicios que se prestan y redefinirlos.
- Analizar el mercado.
- Definir estrategias.

Hoy se compite con las mejores empresas del mundo y con buenos profesionales. El profesional debe competir por sus honorarios y con los estudios líderes que ya tienen su prestigio. Las primeras dudas del profesional surgen a partir de una pregunta: ¿Hacia dónde dirigir los esfuerzos? Hay que cambiar actitudes, porque los clientes ya cambiaron. El cliente es quien decide y los espacios están ocupados. Entonces, qué hacer: estandarizamos y nos transformamos en un commodity, o nos diferenciamos: este es el nuevo concepto de la estrategia.

Hayqueanticiparse; los espacios que dejamos los llenanotras profesiones. La adopción de estrategias entiempos de cambio es un desafío profesional para ayudar a las empresas y, como resultado de ello, a nosotros mismos. Centremos nuestra atención en brindar servicios diferentes; brindemos máxima calidad y hagamos que el cliente lo perciba. Tengamos sentido común. Tratemos de construir un buen plan de marketing personal. Seamos ambiciosos, elaboremos nuestra imagen, tengamos un estilo personal y desarrollemos actividades propias de nuestra profesionalidad. Las águilas no cazan moscas.

El clima en la organización

En la Actualidad entre los requerimientos para cubrir posiciones gerenciales, está el "Manejo de Conflictos". Existen diferentes definiciones desde diferentes enfoques para el término: Hocker y Wilmot (1995)

definen el término como "una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas"

Katz y Kahn (1977) argumentan que dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente, de tal Modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro, citados por (Gomez Funes,2013).

A la clásica definición de Organización, la *complementamos* con la siguiente: Son sistemas políticos en donde convergen diversidad de actores, pluralidad de intereses y objetivos, junto al manejo y distribución de las relaciones de poder. (Ramió 2001).Las organizaciones modernas no solo son lugares de trabajo, también constituyen espacios de interacción y de crecimiento personal (Vall, A. 2004). (citados por Gómez Funes, 2013)

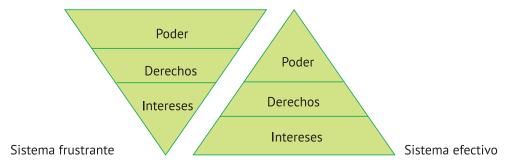
Causas de conflictos dentro de las organizaciones

- Recursos limitados.
- Problemas de comunicación.
- Intereses y metas diferentes.
- Percepciones y actitudes diferentes.
- Falta de claridad en el trabajo.

Los conflictos mal gestionados se reconocen por **los efectos colaterales** que producen en la organización, tales como:

- Dificultades al comenzar o terminar proyectos complejos (al implementar nueva tecnología, por ejemplo).
- Demanda declinante de los productos o servicios, insatisfacción de los clientes, ingresos decrecientes, críticas de grupos externos.
- Ineficiencia, falta de productividad que determina oportunidades perdidas (contratos, ideas nuevas; nuevos mercados).
- Mucha rotación de empleados y alta proporción de éstos con problemas de salud, stress y baja moral.
- Sabotajes de las tareas de los otros, o del equipamiento o de los circuitos.
- Hostilidad y aislamiento entre personas; errores de comunicación y malos entendidos constantes.
- Inhabilidad de percibir o reaccionar ante amenazas y desafíos del medio externo (nuevas regulaciones del gobierno, condiciones del mercado o desafíos tecnológicos).
- Competición desmedida entre sectores internos.
- Promoción de lealtades a personas y no al proyecto común, etc.

Distintos modos de focalizar la resolución de conflictos



Fuente: URY, BRETT, GOLDBERG. ``Getting disputes resolved". Cap. I, Jossey Bass. 1989.

Los conflictos, cuando no se gestionan de forma proactiva representan daños y **riesgos** para la empresa y para los propios empleados y demás personal,

Los conflictos suelen resolverse haciendo foco:



Fuente: Presentación Curso Competencias de Gestión – Patricia Arechaga.

Resistencia al cambio

Actitudes frente al cambio

Si bien hoy se asume que lo único constante es el cambio, y para modernas teorías, plantearse la resistencia al cambio es una cuestión superada, en muchas de nuestras empresas esa resistencia existe... "El cambio no es un proceso indoloro. El cambio afecta intereses, por lo que la **resistencia** aparecerá instintivamente". (Fishman, 1998).

El cambio es intrínseco a la empresa, es una expresión integral del funcionamiento de una compañía y debe empezar por uno mismo para convertirlo de amenaza en oportunidad. Pero además se requiere no sólo adaptación a las transformaciones sino también anticipación para diferenciarse y posicionarse mejor que los competidores.

Sin embargo este proceso también requiere de condiciones previas como el autoconocimiento, una clara visión y comunicación del cambio, capacitación y un liderazgo orientado al cambio,-por ej. no penalizar los errores y propiciar la creatividad-, para que pase a ser parte de la cultura de empresa y llegue a convertirse en la manera de hacer las cosas.

Los motivos más comunes por lo que las personas se resisten al cambio:

- Interés exclusivo en sí mismo: miedo a perder algo que consideran valioso para sí mismos. El individuo temeroso sólo tiene en mente su propio interés sin darle prioridad a la organización ni a los intereses de sus compañeros.
- 2 Errores de interpretación y falta de confianza: los individuos no comprenden completamente porque está ocurriendo el cambio y cuáles son sus implicaciones. El error de interpretación y la falta de confianza genera muchas equivocaciones.
- Apreciaciones diferentes: los individuos perciben los cambios (su intención, consecuencias potenciales e impacto personal) de manera diferente por lo cual con frecuencia existen distintas apreciaciones de la situación.

Las personas que inician el cambio con frecuencia parten de dos supuestos: a) que poseen todos los datos y la información para diagnosticar la situación y que b) las personas que serán afectadas por los cambios tienen también la misma información.

La resistencia puede ser benéfica si los empleados afectados poseen datos e información más válidos.

4 Baja tolerancia al cambio: cuando las personas sienten temor de no ser capaces de desarrollar las nuevas destrezas necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Como minimizar la resistencia al cambio

• Educación y Comunicación: es necesario comunicar y educar antes de que ocurran los cambios. Mostrar el camino, demostrar la lógica y mantener informados a todos. Además la educación puede utilizarse para cambiar las ideas y actitudes mentales.

- Participación e intervención: cuando las personas involucradas intervienen en el diseño y la implementación.
- Facilidad y apoyo: mostrar interés por sus subordinados, escuchar con atención (oír y escuchar) Escuchar llegar a fondo con el asunto y producir la catarsis del interlocutor.
- Escuchar activamente: intensidad, empatía, aceptación, escuchar el mensaje completo.
- Escuchar afectivamente: establecer contacto visual o físico, expresión facial adecuada, haga preguntas, parafrasear, no interrumpir, evitar verborragias.
- Negociación y acuerdo.
- Negociación: paso de ser un acto intuitivo a una disciplina. Es un proceso de influencia, que surge ante la necesidad de tener que satisfacer necesidades, intereses, deseos y/u objetivos, para lo cual es menester establecer tratos o interacciones con la finalidad de procurar un acuerdo mutuo.
- Para que la negociación sea racional es necesario que exista:
- Genuina generación de valor: no sólo de tipo material, sino que contemple además también valores psicológicos (emocionales, políticos, creencias) y de percepción que tienen las personas.
- Aplicación apropiada de la información y uso de la tecnología de las emociones.
- Adecuado manejo de las emociones.
- Se minimicen los sacrificios, sin afectar la satisfacción.

Mediación: La mediación es un procedimiento compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que soluciones el conflicto o mejore las relaciones entre las parte.

Se debe distinguir entre los procesos de mediación formales y los informales. Los procesos informales son más globales, pues se trata de una forma de enfrentarse a los conflictos de manera más dialogante y positiva, forma que cada persona puede poner en práctica en su día a día, de forma espontánea e intuitiva y ante cualquier situación conflictiva. En tanto el proceso de mediación formal es más reglado y requiere de ciertas condiciones y fases, además de la capacitación del tercero interviniente (mediador) en las herramientas y técnicas adecuadas.

DIRECCIÓN

La dirección es tercera función de la Administración, y se relaciona con el comportamiento – las acciones de las personas- pero más específicamente las acciones de las personas en su lugar de trabajo. La dirección consiste en estimular y dirigir a los integrantes de la Organización hacia el cumplimiento de las metas. Para ello es necesario comprender como sus actitudes, percepciones, historia de vida, personalidad, modelos mentales, y se relacionan con la productividad-el ausentismo-irresponsabilidad o baja motivación.

Actitud: son afirmaciones de valor relativas a objetos, personas o acontecimientos. Ej: me gusta o no me gusta mi puesto de trabajo.

Personalidad: es la combinación única de las características psicológicas que empleamos para describir a una persona (tranquila-pasiva-agresiva-optimista-ambiciosa, etc.)

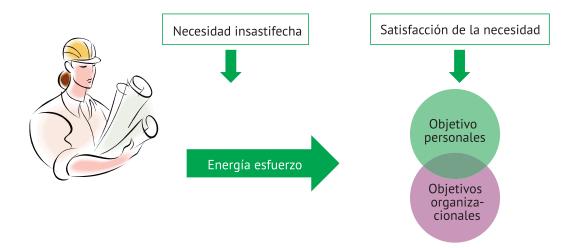
Percepción: proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su entorno.

Las personas pueden ver el mismo objeto y percibirlo de manera diferente.



Motivación

Podemos definirla como el esfuerzo-energía puesto en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades. Una de las responsabilidades del gerente es crear las condiciones que posibiliten la conjunción de los objetivos personales de los empleados con los de la organización



Los autores clásicos que abordaron el este tema, fueron:

Abraham Maslow: psicólogo norteamericano que identifico cinco jerarquías de necesidades humanas.



Esta jerarquía intenta demostrar que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no se tornan motivadoras hasta tanto las inferiores se mantengan insatisfechas.

- Frederick Herzberg: junto a un grupo de investigadores realizaron un estudio basado en encuestas individuales, por medio de las cuales se las indagaba ¿ cuáles eran las aspectos del trabajo que le causaban satisfacción y cuáles insatisfacción ?, de la lista de factores que surgieron agruparon en dos grupos distintos: los que evitan insatisfacción pero no causan motivación, los llamaron factores higiénicos condiciones físicas del trabajo, calidad de supervisión, clima de las relaciones interpersonales, salario- y los factores motivadores el trabajo en sí, la posibilidad de progreso, responsabilidad y autonomía-.
- **Douglas Mc Gregor:** propuso dos puntas de vista respecto a la naturaleza humana. Una positiva denominada Teoría Y la suposición es que los empleados contemplan al trabajo como algo natural, son creativos, buscan responsabilidad y se autodirigen- y la negativa Teoría X los empleados no quieren trabajar, son perezosos, evitan responsabilidades, deben ser controlados o amenazados para lograr las metas -.

Algunos de los enfoques contemporáneos, son:

■ **Teoría del reforzamiento:** sostiene que el comportamiento tiene causas externas, los *reforzadores*: cualquier consecuencia que viene inmediatamente después de una respuesta y que incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita. Podríamos asociarlo a un sistema de premios o castigos. La principal crítica que recibió es que ignora las expectativas y necesidades.

- **Teoría de Fijación de Metas:** se relaciona con la Administración por Objetivos APO-, la intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación en el empleo. Especialmente cuando las metas son específicas y desafiantes.
- **Teoría de las expectativas:** desarrollada por Víctor Vroom, sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y a la vez perciben que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Esto lo expreso a través de la expresión matemática:

Fuerza de la motivación = Valor de la meta + Probabilidad de logro

A continuación se presenta el abordaje de la Motivación, según las diferentes teorías:

,				
Modelo Tradicional	De las Relaciones Humanas	De los Recursos Humanos		
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.		
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de Aprender	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.		
Si las tareas son lo bastante sim- ples y si las personas están suje- tas a un control estrecho, produ- cirán de acuerdo con las normas establecidas	La satisfacción de estas necesida- des mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la au- toridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente	La satisfacción en el trabajo pue- de mejorar como "producto de- rivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.		

¿Es posible automotivarse?

En la medida que se asciende a puestos jerárquicos, la exigencia hacia la iniciativa personal y la proactividad aumenta. El enfoque de *Empowerment* tiende a proporcionar mayores cuotas de iniciativa en todos los niveles de la organización, y no exclusivamente a los gerentes como sucedía en el enfoque clásico. Algunas de las recomendaciones para lograr automotivación, son:

- Definir metas con claridad
- Desagregar la meta en objetivos específicos de corto plazo
- Desafiarse a adquirir nuevas habilidades o a perfeccionarlas
- Reconocer las propias fortalezas y centrarse en ellas
- Buscar retroalimentación para verificar que lo está haciendo bien
- Festejar los logros

Comunicación

Es el acto de participar una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo tipo de comportamiento que involucra intercambio de lenguaje verbal y gestual. Estudios demuestran que: 7% de lo que comunicamos es a través de las palabras, 38% por el tono en el que hablamos y 55% con el lenguaje corporal.

Una buena comunicación requiere especialmente de la capacidad de escuchar, de una **Escucha Activa** tanto del lado del Emisor como del Receptor:

Emisor

Debe comunicar mensajes significativos y estimulantes que despierten interés y entendimiento.

Receptor

Debe tener Actitud de apertura para entender, comprender, evaluar el mensaje y quizás lograr empatizar. Escuchamos desde nuestros modelos mentales y estados de ánimos.

ESCUCHAR= OÍR + INTERPRETAR + PERCIBIR

También intervienen en este proceso, los intereses y objetivos de los involucrados y los filtros que pueden dificultar el mensaje y/ o el logro la respuesta o resultado esperado. Estos filtros están integrados por conocimientos y habilidades, experiencias, prioridades, emociones, roles, valores, actitudes y estilos personales.

Más allá de tener en cuenta los elementos de la comunicación y los diferentes canales a utilizar según los receptores intervinientes, tener siempre presenta que la comunicación cierra: con la realimentación-retroalimentacion o feed back. Chequear que el mensaje fue correctamente interpretado. Considerando el proceso comunicativo como un esquema bidireccional entre un emisor y un receptor, la retroalimentación permitirá que el emisor pueda variar, adaptar o reconfigurar su mensaje según la respuesta que vaya obteniendo de su interlocutor

Retroalimentación

Es la respuesta por parte del receptor acerca de la información recibida. No hay comunicación cuando el emisor no se entera de cuál es la respuesta a su mensaje.

Feedback

Las fallas de comunicación son, el mayor obstáculo que frena el compromiso de la gente. "Nadie quiere trabajar automáticamente. Creemos que, si les dijimos para qué estamos haciendo las cosas, ya cumplimos. Y el proceso de comunicación es mucho más amplio y complejo que el acto de decirlo, pegar un afiche o mandar un *memo*." (Catub, 2001)

Por otro lado, considerando el rol social de las empresas, la comunicación eficaz debe darse no solo hacia adentro de ella sino también hacia su entorno de influencia, la comunidad y los grupos de opinión.

La comunicación eficaz es una hábil básica en un líder, y para ello debe tener capacidad de escuchar.

Asertividad

Es una herramienta de comunicación que nos permite expresar nuestras emociones y pensamientos, reconociendo nuestros derechos y respetando a los demás. Forma parte de las habilidades sociales.

Es la Capacidad de expresar ADECUADAMENTE – lo que pensamos y sentimos- a los demás sin caer en posiciones sumisas o agresivas.

A su vez esto implica, poner LÍMITES en forma firme y adulta.

Una persona es Asertiva Cuando es capaz de EJERCER/DEFENDER sus DERECHOS PERSONALES, como por ejemplo decir NO.

Expresar desacuerdos, dar una opinión contraria y/o expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular como hace el Sumiso, o sin manipular o violar los derechos de los demás, como hace el Agresivo.

Liderazgo

Se define el Liderazgo como la capacidad de algunos individuos de influir en otros para el logro de sus objetivos. A nivel de una organización puede definirse como la habilidad de obtener lo mejor de un equipo, independientemente de las circunstancias. El liderazgo se relaciona con: motivación, delegación, trabajo en equipo, comunicación.

No se debe confundir liderazgo con dirección; la dirección transforma ideas en planes y el liderazgo convierte los planes en hechos. Además no siempre un directivo/jefe es un líder, aunque sería deseable que lo fuera.

Y pueden existir dos tipos de líderes: los formales cuya influencia se relaciona con la jerarquía que ocupa y los informales que emergen de grupos de iguales y sobresalen y/o influyen sobre los demás.

Un verdadero líder, tiene la capacidad de visualizar el futuro y plantear acciones claras para delinear ese futuro, y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo. Aprende a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a sus condiciones personales carisma, y no por su cargo.

Varías de las características y habilidades señaladas para los emprendedores, son comunes en los líderes:

- Confianza en sí mismos
- Entusiasmo y Empuje
- Visión de futuro
- Deseo de dirigir
- Honestidad e integridad
- Inteligencia
- Conocimiento relativo al trabajo
- Relaciones interpersonales y sociales
- De acuerdo a su comportamiento se identifican, diferentes estilos de liderazgo:
- Estilo autocrático
- Estilo democrático
- Estilo laissez faire

No existe un estilo que sea el mejor en todas las circunstancias, sino que debe adecuarse a las características propias, a la de los subordinados y a la situación en particular.

Líderes actuales

Para lidiar con un entorno que es cada vez más complejo y diverso, los líderes actuales necesitan tener habilidades multidimensionales. Estos "líderes completos" deben poder sacar sus capacidades de liderazgo desde tres fuentes:

Cabeza, o su inteligencia intelectual, la cual proporciona un fin claro, dirección y estrategia para gestionar la complejidad.

Corazón, o la inteligencia emocional, la cual nos permite entender, desarrollar y encabezar a los trabajadores globales en un mundo que tiene cada vez mayor diversidad.

Entrañas, o inteligencia intuitiva, la cual permite que un líder "haga lo correcto" con base en valores claros en un mundo paradójico.

Líder interior

El concepto lo desarrolla Stephen Coyey, a partir de su *best seller* "Los 7 hábitos de la gente altamente eficiente". Que fue aplicado junto con principios de liderazgo, en diferentes colegios primarios y hasta niños de 5 años, con el objetivo de enseñar a los alumnos a liderar su vida personal y a tener éxito en el siglo XXI.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva son los siguientes:

- **El hábito de la proactividad** nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medioambiente. Nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.
- **Comenzar con un fin en mente** hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.
- Poner primero lo primero nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.
- 4 Pensar en Ganar-Ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un "juego de suma cero" donde para que yo gane alquien tiene que perder.
- **Buscar entender primero y ser entendido después** es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar-Ganar.
- **Sinergizar** es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.
- Afilar la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Liderazgo compartido

En el momento que viven hoy las empresas y que fuera caracterizado en temas anteriores, se impone un paradigma de liderazgo diferente. El tradicional de *aquellos procesos destinados a fijar el rumbo y motivar a los demás para que lo sigan*, se extiende hoy a todos los niveles de la organización que deben contar con líderes efectivos que: produzcan cambios, aprendan de los errores, escuchen a los demás, muestren respeto por el otro, tengan valores y una visión muy clara. Esto requiere del compromiso de trabajar en cooperación con los demás y por buscar los medios necesarios para colaborar en lugar de esperar que los demás lo sigan. El líder hoy debe ser un buen entrenador, un *coach*. Además el coaching es una herramienta para el desarrollo de habilidades de las personas y en ese sentido puede ser útil para la generación y consolidación de futuros líderes en las organizaciones.

El Liderazgo y la Abadía de Westminster

Las palabras inscritas en la tumba de un obispo anglicano en la abadía de Westminster resumen la esencia del liderazgo:

"Cuando era joven y libre, y mi imaginación no tenía límites, soñaba con cambiar el mundo. Al hacerme mayor y más sabio, descubrí que no se podía y me resigné a cambiar mi país. También resultó imposible. En mis últimos años, intenté desesperado cambiar al menos a mi familia más cercana, pero fue igualmente inútil. Ahora, en mi lecho de muerte, caigo en la cuenta de que, si simplemente hubiera cambiado yo mismo en primer lugar, mi ejemplo habría transformado a mi familia. Con su inspiración y su apoyo, habría podido mejorar mi país y, ¿quién sabe?, tal vez habría cambiado el mundo".

Organizaciones inteligentes

Concepto desarrollado por Peter Senge. **Organización inteligente:** donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente *aprende a aprender en conjunto*.

Para construir organizaciones inteligentes son necesarias **Disciplinas Básicas**:

1 Pensamiento Sistémico

Tendemos a concentrarnos en fotos instantáneas y nuestros problemas más profundos no se resuelven. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones, patrones de cambio (abarca las cs. Físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas). Ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento.

Dominio Personal

Permite ahondar y aclarar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Comienza por aclarar las cosas que verdaderamente nos interesan, para poner nuestras vidas al frente de nuestras mayores aspiraciones. Las organizaciones aprovechan muy poco de la energía y el espíritu de sus miembros. Es importante ver las conexiones entre aprendizaje/compromiso individual y organizacional.

Modelos Mentales

Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que que llevamos en nuestra mente, acerca de nosotros mismos, de los demás, de las instituciones y de lo que nos rodea; e influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Para trabajarlos debemos volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a superficie y examinarlas, y también se permita a la gente a manifestar sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

4 Construcción de una Visión compartida

Una forma de liderazgo: "Construir una imagen de futuro que se procura crear". Cuando ella existe, la gente hace y aprende no porque se lo ordena sino porque lo desea (esto diferencia con el acatamiento).

S Aprendizaje en equipo

Comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. La disciplina del dialogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje de un equipo.

Trabajo en equipo

Un equipo es un conjunto de personas que realiza tareas para alcanzar objetivos comunes, resultados.

Personas: las personas que conforman un equipo deben poseer determinadas competencias y habilidades básicas. La primera son los conocimientos específicos para las que fueron convocadas a ser parte del equipo y la segunda la habilidad de comunicarse eficazmente y otras habilidades interpersonales. Las aptitudes y actitudes de las miembros del equipo, potencian la capacidad de todos y se genera sinergia.

Objetivos: los objetivos deben poseer las características ya señaladas con anterioridad. Fijar objetivos implica establecer: ¿qué, cuánto, cuando, cómo? En los equipos exitosos, todos se apropian del objetivo común y cada uno asume la responsabilidad y compromiso de hacer su parte, para concretarlo.

Tareas: detalle especifico de la sucesión de pasos necesarios para lograr el objetivo. El detalle claro lo que cada miembro debe realizar, la comprensión del aporte y la integración de las partes, la asignación de los recursos necesarios, el involucramiento, compromiso son condiciones para que se obtengan mejores resultados cuantitativos y cualitativos en comparación con los obtenidos por un grupo que realiza tareas asignadas por un Jefe.

Resultados: son el producto final y la consecución de tareas realizadas. Estos deben ser comparados con los resultados esperados. Por lo tanto es necesario el control concurrentes, para ir midiendo los resultados

parciales además del control de retroalimentación y el equipo debe conocer a priori cómo, cuándo, por quienes y con qué criterios serán evaluados.

El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos, pero la búsqueda de estos resultados debe ser compartida, por lo cual también se requiere que sean compatibles los intereses, valores y creencias personales de los miembros del equipo. Esto define el grado de compromiso y motivación.

Uno de los mayores obstáculos para el compromiso con los resultados tiene que ver con el fenómeno de la confianza. Para trabajar en equipo es fundamental instalar lo que se llama la emocionalidad básica de la confianza. y erradicar el temor que predomina en muchas organizaciones. Temor a ser penalizado por el error, a ser descalificado por no saber, a ser señalado como culpable por los malos resultados. Y entonces si no hay compromiso y no se asume la responsabilidad personal, no existe trabajo en equipo.

En muchas organizaciones, se trabaja junto pero no existe un equipo ni compromiso. Para que exista efectivo compromiso todos los miembros deben estar alineados con la Visión y los Objetivos. En las Pymes por ejemplo muchas veces los mismos no están formulados, porque no existe planificación de mediano y largo plazo, o si existen no siempre se comunican adecuadamente al personal. La falta de compromiso se refleja en desmotivación, falta de iniciativa-creatividad, baja productividad entre otras consecuencias.

Conclusiones

Los conceptos desarrollados en el tema de Administración de RRHH y Dirección, nos permiten apreciar la estrecha interrelación que presentan y su importancia para el logro de resultados. Lo primero es tener claro que estos resultados lo vamos a lograr con las personas, no considerándolas un recurso más sino proporcionándoles los recursos necesarios y el clima propicio para que puedan desarrollarse laboral y profesionalmente y que emerjan las conductas esperadas.

Hoy en muchas Organizaciones predomina el paradigma que la diferenciación se da por la calidad del factor humano, aunque coexisten en determinados sectores miradas contrarias. En éstas últimas y especialmente en épocas de alta tasa de desocupación, se suele reemplazar fácilmente el personal en algunos puestos de trabajo, pero aún estos requieren de un período de adaptación y tiene su costo de aprendizaje.

Una estrategia de competitividad sustentable y basada en el compromiso de los trabajadores requiere que uno de los objetivos de la empresa, sea retener a la gente capacitada. También en puestos de mayor nivel o requerimientos de combinación de habilidades, se plantea la necesidad retener "talentos"

Existe en la actualidad una variada y amplia oferta de cursos y herramientas que coadyuvan al desarrollo personal-profesional y a la búsqueda de mejores resultados, pero la selección de las mismas debería tener un propósito determinado, y estar en relacionada con la autoevaluación.

También las nuevas generaciones- generación Y o del *Millennials*-buscan un equilibrio entre la vida personal y laboral, además de otros paradigmas de calidad de vida. Se define como Generación Y a la cohorte demográfica de 1980-2000, en el mundo laboral además de buscar una buena remuneración económica, agregan flexibilidad de horarios y tiempos, estilos más informales, educación permanente usando herramientas digitales, autodidactas, interesados en desarrollar inteligencia emocional, entre otros.

En síntesis los resultados que logre una empresa, depende altamente de las conocimientos-habilidades-aptitudes-comportamientos de las personas que la integran, en sus roles de: personal-grupos de trabajo-gerentes –propietarios-accionistas. Y del clima laboral y la cultura prevaleciente que posibilite el desarrollo y satisfacción de las personas.

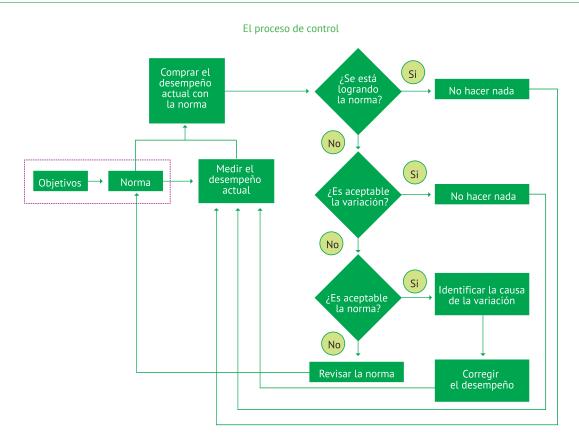
CONTROL

El control es una de las funciones específicas de la Administración, y también está presente en todo proceso de planificación, dado que no es posible él mismo sino existen definición de objetivos y planes.

La función de control es la medición del desempeño, a fin de asegurarse de que se cumpla con los objetivos de la organización y los planes diseñados para alcanzarlos.

El proceso de control administrativo es análogo a los muchos sistemas de control mecánicos que se encuentran a diario. Quizá el más familiar sea el sistema de calefacción usado en cualquier casa. El mecanismo de control es el termostato, el cual detecta la temperatura del aire, la compara con el nivel de temperatura deseado e inicia una acción correctiva, si es necesario. En una empresa, el gerente busca controlar las actividades planeadas. Los mecanismos de control pueden incluir las auditorias e informes sobre el desempeño del sistema, los objetivos establecidos para el desempeño, y algunos medios para iniciar la acción correctiva.

En resumen, el control consiste en definir estándares de referencia deseados (objetivos), medir el desempeño y compararlo con aquellos estándares, y luego de ser necesario ejercer acciones correctivas.



El "control de gestión", es el control de mayor jerarquía y abarca a la totalidad de la organización. Y comprende tareas de: planeación, verificación, ejecución y evaluación. Este control es de tipo *superior* y se inicia cuando se definen un conjunto de estándares, es decir un conjunto de criterios para medir los resultados y sirven para comparar los resultados en los diferentes niveles de la organización y decidir sobre acciones futuras. Por su parte el control de tipo *operativo*, analiza la administración de los recursos con vistas a nuevas proyecciones en cada centro operativo.

Kralj, citado por Perez Alfaro (2000), lo define como:

"El control de gestión es un control de orden superior ampliamente abarcativo de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia aceptables en el corto, mediano y largo plazo".

El control es necesario para todo empresario desde que este desea medir las consecuencias de la expansión de su negocio, de las estrategias que adopta, de los cambios que introduce en los artículos que fabrica, de los nuevos puntos de venta que instala, de los cambios en los métodos de promoción, de la publicidad y de muchas otras variables...

Tareas de campo para el Control de Gestión:

- reunir la información,
- manejar la información,
- interpretar la información,

El control de gestión debe entregar un diagnóstico, definido como "el arte o acto de identificación de una enfermedad desde sus signos y síntomas".

Claro que también interesa detectar fortalezas, lo cual es tanto o más importante que la detección de problemas.

Los sistemas de controles, para que sean efectivos deben tener las siguientes características:

- Ser entendibles.
- Oportunidad.
- Comprensión.
- Flexibles.
- Económicos.
- Planeamiento estratégico.
- Criterios múltiples.

El proceso de control tiene tres etapas bien diferenciadas:

- Medir el desempeño.
- Comparar el desempeño contra una norma o estándar.
- Tomar acción gerencial.

Si efectuado el control, no se toman acciones, el control no cumple su cometido y sólo proporciona información.

Formas de control



Según el momento o etapa del proceso en que se realiza.

- Control preventivo o preliminar: Incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- Control concurrente: Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.
- Control correctivo o de retroalimentación: Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

Información que alimenta un control de gestión

La información es el combustible del control de gestión, sin ella no hay control de gestión. El control de gestión agrega inteligencia a la información, generando así otra información infinitamente más valiosa y compleja: **LOS INDICADORES.**

Podríamos decir que logrado el primer objetivo del control de gestión, que consiste en definir la información que se requiere en estado bruto y asegurar su mantenimiento y validación permanente, corresponderá trabajar ahora con esa información: aplicarle inteligencia.

En el control, es necesario aplicar el enfoque de sistemas y además:

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

Es necesario contar con información, para alimentar los diferentes tipos de controles, sean estos, por ejemplo:

- Control de operaciones: integrado por centros de costos, control de compras, control de mantenimiento (que puede ser preventivo o correctivo), control de calidad.
- Control de procesos: se lleva a cabo durante el proceso de transformación
- Controles financieros: se utilizan presupuestos, estados contables y cálculo de rentabilidad.
- Controles de Comportamiento: debe considerar también aspectos no formales como la cultura de la organización y la motivación personal, para establecer diferentes indicadores de desempeño como los programas de incentivos y beneficios.

El presupuesto como herramienta de control

Tal como se mencionó en apartados anteriores, el presupuesto aparece como una herramienta de planificación, la cual puede (y debe) ser utilizada a su vez como herramienta de control.

Se puede establecer desde un enfoque de gestión presupuestaria la división en presupuesto económico, financiero y patrimonial.

Presupuesto Económico: es aquel que surge de computar ingresos y costos desde el momento en que la operación que los ocasiona ocurre, es decir desde que facturamos una venta, o recibimos una facturación por la compra de materiales o insumos. Desde que se registra la operación (facturación) incurrimos en un concepto económico.

Presupuesto Financiero: puede coincidir con el presupuesto económico si el momento en que se registra cualquier operación de compra o de venta, y el momento en que la salida o entrada de dinero ocurre es el mismo período, si no fuera así comienzan a haber diferencias entre estos dos presupuestos. Así es que para una venta que ocurre en el mes de junio, y se factura en este mismo mes, pero el pago del mismo ocurre 30 días después, tendrá su registro económico en el mes de junio, pero en el financiero aparecerá en el mes de julio.

Este presupuesto (financiero) nos permite evaluar anticipadamente la necesidad de financiamiento, por diferencias en las cobranzas y pagos, saber así en qué momento deberemos prever un financiamiento de fuentes externas, por ejemplo.

Presupuesto Patrimonial: este permite ver saldos de activos y pasivos al inicio y cierre de un período. Dentro de los controles financieros y en los estados contables, es además muy común el uso de diferentes ratios, como ser:

■ De Liquidez: mide la capacidad para cumplir con los pagos de corto plazo

■ De apalancamiento: mide el grado que la empresa se ha financiado por medio de deudas.

■ Tasas de actividad: mide la efectividad de la actividad empresaria

■ Tasas de rentabilidad: mide los resultados en relación a los activos, a las ventas.

Tablero de comando

El tablero de comendo es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión. Informa a la dirección superior, por medio de ratios, índices y evaluaciones, la marcha de la gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos,

Destaca inteligentemente cuándo el estado y evolución de estos sensores constituyen una fuerza o una debilidad.

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando, es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto, (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

De la interpretación de los reportes/informes del tablero de comando podríamos inferir rápidamente:

- si la marcha global de la misión se mantiene dentro del rumbo definido al fijar la estrategia,
- si los resultados de las tácticas aplicadas son los esperados o están dentro del rango aceptable de desvío,

- cómo impactan, si lo hacen de alguna manera, las modificaciones registradas en el contexto externo ambiental y competitivo,
- qué metas debieran ser revisadas o reformuladas,
- quién o quiénes han tenido un desempeño por encima o por debajo de lo esperado.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia (1998)

Manejo de Carrera y búsqueda laboral. Revista Mercado. Agosto a Noviembre.

Alles, Martha Alicia (2000)

Dirección Estratégica De Recursos Humanos. Ediciones Granica.

Ballou, Ronald (2004)

Logística, Administración de la Cadena de Suministros. Pearson (5 ed).

Pearson. Bertagnini, Armando (2000)

Trazado de Escenarios. Colección Líderes del tercer milenio. Fascículo 9. Buenos Aires.

Bilancio, Guillermo (2000)

Coopetition. La nueva lógica de los sectores industriales. Colección Líderes del tercer milenio. Fascículo 6. Buenos Aires.

Braidot, Néstor (1999)

Las Pymes Latinoamericanas. Herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ediciones IFEMA.

Cardozo, Alejandro P. (2007)

Editor- Administración Empresaria. Temas Grupo Editorial UADE. 2007.

Catub, Juan (2001)

Curso multimedia de educación a distancia para ejecutivos del nuevo milenio. Editorial Coyuntura S:A. Buenos Aires.

Chain, Nassir (1994)

Criterios de Evaluación de proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones. Serie McGraw-Hill.

Cleri, Carlos (2000)

Estrategias Pymes y Cooperación Interempresaria. Colección Estrategias de Negocios. Nº IX. Mercado. Buenos Aires.

Cleri, Carlos (2000)

Estrategias Pymes y Cooperación Interempresaria. Fascículo IX. Colección Estrategias de Negocio, Revista Mercado. Buenos Aires, Argentina. 25 – 29 pp.

Cravino, Luis María (2003)

Un trabajo feliz. Temas Grupo Editorial SRL. 211 pag

Covey, Stephen (2009)

El Líder Interior. Paidos Empresa. Barcelona.

Davinson, Jeff (2001)

La Gestión de proyectos. Prentice.

Dirección Nacional de apoyo al Joven Empresariado

Manual de Emprendedorismo.www.emprendedorasenred.com.ar último ingreso 15/04/2017

Donnelly J; J. Gibson; J. Ivancevich (1994)

Dirección y Administración de Empresas. Addison-Wesley Iberoamericana.

Drucker, Peter (1999)

Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Ed. Sudamericana. 225 pág.

Fishman, Charles (1998)

Las diez leyes del cambio. Revista Gestión. 3/(3), 88-107.

Flippo, E; G. Musinger (1978)

Dirección de Empresas. Librería El Ateneo Editorial.

García Castillo y Cruz (1997)

Epistemología de la Administación. Propuesta para la Formación de Administradores. www.econ.unicen. edu.ar último ingreso 01/03/2017.

omez Funes, Gloria (2013)

El Conflicto en las Organizaciones y Mediación. Universidad Internacional de Andalucia.edición electrónica.

Guerrero, Laura E. (2011)

Administración para Ingenieros. In SladeShare. https://es.slideshare.net/luisaelenagc/administracin-para-ingenieros último ingreso 10/03/20170.

Handy, Charles (2005)

Las organizaciones por dentro. Ideas para Directivos. Grupo Editorial Planeta. 1a Edición argentina.

INTA- Procadis Virtual (2016)

Educación a Distancia. Cursos online gratuitos: Cooperativismo y Microemprendimiento. www.inta.gob. ar/procadis

Keeys, Geoff (1996)

Líder. Buen entrenador. Revista Gestión. 1(6).

Lavolpe Antonio, Capasso Carmelo, Smolje Alejandro (2006)

Presupuestos y Gestión. La Ley

La París, José A. (2013)

Segmentación Significativa. Ed. Haber Ciencias Económicas. La Plata. Buenos Aires.

Liberos, Eduardo. (2017)

Idge DaTa Base Marketing. http://www.iedge.eu/eduardo-liberos-database-marketing-1a-parte.Ultimo ingreso 10/04/2017.

Marsh, D. (2001)

Teorías y prácticas sobre Management. Fascículo 2 de Upgrade in Management. AMA-Mercado.

Meredith Geoffrey, OIT Ginebra (1995)

Lo que todo pequeño empresario debe saber. Alfaomega

Pérez Alfaro, Alfredo (2000)

Control de Gestión y Tablero de Comando. Depalma

Pwc. 20° Encuesta Global a CEOs.www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-ceo/global.html.Ultimo ingreso 20/03/2017.

Ríos Szalay, Jorge (2013)

Kliskberg y la Cientificidad de la Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de México. www.posgrado.fca.unam.mx. Ultimo ingreso 03/03/2017

Robbins, S.; Coulter, M. (1996)

Administración. Prentice - Hall Hispanoamericana. 5ta. Edición.

Roebuck, Chris (2000)

Liderazgo Eficaz. Editado por Blume. Barcelona. 8-9pp.

Scarano, Eduardo

El statu de la Administración. Documento Facultad de Ciencias Economicas UBA. www.econ.uba.ar último ingreso 03/03/17

Senge, Peter (2000)

La Danza del Cambio. Grupo Editorial Norma . 487 pag.

Vazquez, Jorge R. (2004)

Dirección eficaz de Pymes. Ediciones Macchi. 2da. Edición.

Vinitzky, G. (1986)

Planeamiento estratégico y Presupuestos. Tesis. Librería Editorial S.A.

Wilensky, A. (2000)

Plan de Marketing: el marco conceptual. Colección Líderes del Tercer Milenio. Nº 9. Clarín-Mercado.