
UNIDAD 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la organización se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital.

La administración de una organización requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las **funciones de la administración**. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. *El proceso administrativo* es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, dirigir el personal y controlar.

1 Planificar.- es el proceso de desarrollar objetivos organizacionales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a) Establecer los objetivos de la organización
- b) Desarrollar **premisas acerca** del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2 Organizar.- es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la organización. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las instituciones necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de

manera importante) a los objetivos de la organización. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de asesoría no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, administración de personal y legal.

Las estructuras organizacionales deben estar soportadas con la descripción de puesto para el gerente de cada unidad organizacional. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto o de la unidad (área o departamento)
- A quien debe reportar
- Requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral etc.)
- Responsabilidad de supervisión. Puestos o unidades que le reportan y por los cuáles es responsable (flujo de autoridad)
- Resumen del puesto., indicando las actividades básicas a desarrollar
- Deberes. Analizando cada una de las operaciones y funciones por las que se es responsable.

3 Dirigir.- suministrando el personal y administrando los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la organización. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos. **Guiar y la influencia interpersonal** es el proceso de motivar a las personas o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la organización.

4 Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. Implica:

- Establecer metas y normas.
- Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- Reforzar los aciertos y corregir las fallas

Controlar puede definirse como un proceso de medir y evaluar el desempeño (o resultados reales) de cada componente organizacional de una organización, efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la organización, las cuales son establecidas en la planeación.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Las cuatro funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una organización.

Orientación hacia las metas

Tanto las organizaciones con fines de lucro como las no lucrativas deben tener objetivos y metas. En las organizaciones mercantiles, las orientaciones primordiales a las metas son: 1) el rendimiento sobre la inversión y 2) la contribución a la mejoría económica y social de un más vasto medio ambiente. En igual forma, las organizaciones no lucrativas tienen objetivos específicos, tales como el cumplimiento de una misión dada, dentro de limitaciones especificadas de costos. Es esencial que no sólo la administración sino todas las partes interesadas conozcan los objetivos y las metas para lograr que la administración sea una guía eficaz de las actividades y efectúe una medición de la efectividad con la que se realizan las actividades deseadas.

Orientación a la gente

El éxito de una organización depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la organización. Así pues, la “gente” constituye la parte más crítica de la administración – no el capital, los edificios, el equipo o los materiales. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determinan, en gran medida, el éxito de la mayor parte de las organizaciones.

UNIDAD 2

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

I EL MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

CONCEPTOS

Planificar es prever y decidir en el presente las acciones que nos conduzcan a un futuro deseable y posible.

Estrategia es el plan general de acción para conseguir un objetivo o conjunto de acciones lógicas y precisas para la consecución de un objetivo.

La Planificación estratégica es un proceso y un instrumento de la planificación. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

La planificación estratégica es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevea que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato.

EL MODELO

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en ocho componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la **Visión** y **Misión** y las principales **metas** corporativas.
2. Análisis del ambiente externo de la organización para identificar **oportunidades y amenazas** ;
3. Análisis del ambiente interno para identificar **fortalezas y debilidades** de la organización;
4. **Redefinición** de la Visión y Misión así como de los Objetivos y Metas.
5. **Formulación de estrategias**.
6. Selección de **estrategias** fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;

7. **Implementación** de las estrategias.
8. **Control estratégico.**

II ANÁLISIS EXTERNO

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato, o del sector donde opera la organización, y
2. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación del sector en el que se desarrolla la organización, que incluye las características distintivas de la organización.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

III ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las instituciones logran una ventaja diferencial respecto a otras similares que operan en el mismo sector, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una organización), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de esta diferencia.

Para una organización la generación y mantenimiento de una ventaja distintiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte de sus usuarios o usuarios.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

IV DEFINICION DE MISION, VISION Y OBJETIVOS

MISIÓN, VISION Y METAS PRINCIPALES

La misión expone **el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer**. Por ejemplo, la misión del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario de Colombia es:

Dirigir el sistema penitenciario y carcelario, garantizando el cumplimiento de la pena privativa de la libertad, la detención precautelativa, la seguridad, la atención social y el tratamiento penitenciario de la población reclusa.

Mientras que define su Visión, que es la manera como se espera que sea la organización en el futuro, se expresa para la misma organización como:

La construcción de una nueva cultura penitenciaria, con una organización moderna, humanizada, altamente efectiva y comprometida con el estado y sus instituciones; mediante la gerencia de los recursos, orientada a la solución de la problemática penitenciaria en el campo de la seguridad y la resocialización.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

V ELABORACION DE LAS ESTRATEGIAS

La selección estratégica involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la institución, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente de rápido cambio.

Estrategia a nivel funcional:

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la organización, tales como: operaciones, mercadeo, manejo de materiales y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de operación, sistemas de inventarios justo a tiempo y técnicas para reducir el tiempo de incorporación de nuevos métodos o procedimientos.

Estrategia a nivel de la organización:

Esta estrategia comprende el tema distintivo en general seleccionado por una organización para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona para lograr una ventaja diferencial.

Destacan tres estrategias genéricas:

- De **liderazgo en costos**,
- De **diferenciación**,
- En **enfoque a un nicho** en particular.

La estrategia a nivel corporativo:

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué actividades debemos ubicarnos para lograr los objetivos de largo plazo de la organización?

VI APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- Diseño de sistemas de control,
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Diseño de la estructura organizacional:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

Cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos y cómo lograr la integración entre subunidades.

VII DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL

Además de seleccionar una estructura, una organización también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:

Si la organización desea tener éxito debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

UNIDAD 3

GESTION DE MARKETING

I **SEGMENTACION DE MERCADO**

CONCEPTO

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los consumidores de productos o servicios no son las mismas.

Una organización debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. ¿Cómo puede la organización adaptarse a tanta diversidad?

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la organización. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la organización ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos o servicios. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos sea percibido por nuestro mercado meta.

¿Qué es la segmentación de mercado?

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una organización es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una organización. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de

consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, actitudes de consumo o hábitos de consumo similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.

Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing

Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento

Operacionales: Para identificar a los usuarios y escoger las variables de la mezcla de marketing .

Beneficios de la Segmentación de mercados.

Permite la identificación de las necesidades de los usuarios dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

La organización crea una oferta de producto o servicio más afinada y dispone de costos apropiados para el público objetivo.

Se generan nuevas oportunidades de prestar mejores servicios y la organización obtiene una ventaja diferencial considerable.

Proceso de Segmentación de mercados.

ESTUDIO: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los usuarios. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, , patrones de consumo y actitudes hacia la categoría de los servicios; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

ANÁLISIS: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los usuarios que comparten un requerimiento en

particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

PREPARACIÓN DE PERFILES: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los usuarios consideran importantes, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

Tipos de Segmentación de mercado

Segmentación Geográfica: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

Segmentación Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto o servicio, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto o servicio y la tasa a la que el usuario utiliza el producto o servicio.

II POSICIONAMIENTO

DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA DEL POSICIONAMIENTO

Posicionar: es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la organización de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto o servicio y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o servicios similares, además indica lo que los consumidores piensan sobre los productos o servicios a los que tienen acceso.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto o servicio y asociarlo con los atributos deseados por el usuario. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los usuarios de lo que ofrece la organización y también saber lo que se quiere que los usuarios meta piensen de nuestra mezcla de marketing. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores. Por lo general la posición de los productos o

servicios depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varios servicios o productos y entre ellas su servicio o producto "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto o servicio", que representan las percepciones de los consumidores.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto o servicio
- Conocer la posición de productos o servicios similares en función a ese atributo
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas distintivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

1. Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
2. Apoderarse de la posición desocupada
3. Desposicionar o reposicionar a los productos o servicios similares

Tipos de posicionamiento

1. Posicionamiento por atributo: una organización se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
2. Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan.
3. Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
4. Posicionamiento por calidad o costo: el producto o servicio se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un costo razonable.

Comunicación del posicionamiento

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y super simplificados que penetren en la mente de nuestro usuario de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el usuario de nuestro producto o servicio.

III LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la organización y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la organización obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

CARÁCTER INTERDISCIPLINARIO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para poder llevar a buen término un análisis de mercado, es necesario aplicar diversos conocimientos adquiridos a través de las siguientes materias:

- La economía aplicada, psicología y la sociología. En la medida en que el funcionamiento del sistema económico se apoya en decisiones de mercado el análisis del comportamiento del consumidor necesita conocimientos de Psicología; la Sociología se hace necesaria para el estudio de los grupos e instituciones del mercado.
 - La filosofía por la destacada importancia que tiene la lógica en la investigación aplicada.
 - La estadística y las matemáticas por su aporte fundamental en la cuantificación de los hechos detectados en la investigación.
 - La comunicación, por el diálogo que se produce de forma permanente en el trabajo de campo.
 - La dirección organizacional, ya que los objetivos que se persiguen con la investigación están estrechamente ligados al diseño de una estrategia y al cumplimiento de unas metas.

CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En la toma de decisiones básicas

La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la organización que requieren un análisis cuidadoso de los hechos.

Cuando las soluciones alternativas de los problemas son complejas, la toma de decisiones sin su auxilio es peligrosa.

En la tarea directiva

La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos o servicios en el lugar, momento y costo adecuados. No garantiza soluciones correctas pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.

En la rentabilidad de la organización

Básicamente contribuye al aumento del beneficio organizacional pues:

- Permite adaptar mejor los productos o servicios a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el coste de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal al saber que su organización tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

IV Estrategias de Marketing

Concepto de Marketing Estratégico

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra organización, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra organización dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a nuestra organización y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Para ello la organización debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia organización, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus usuarios.

Éste es el punto de partida del marketing estratégico: la definición de la propia organización y el sector en el que está, el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con ese producto o servicio y a quién va dirigido.

El marketing estratégico nos sirve para que la organización pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la organización, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone.

UNIDAD 4

GESTION DE LAS OPERACIONES

I PRODUCTIVIDAD

Importancia de la Productividad

El único camino para que una organización pueda crecer y mantenerse es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un adecuado uso de los recursos disponibles.

Hay que recordar que estos tres aspectos son aplicables en industrias no manufactureras como en sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente del talento humano.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. En la prestación de servicios nos permite conocer que tan eficientes son las prestaciones que brindamos.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado cuando obtiene el máximo de productos o servicios posibles.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

$$\text{Productividad} = \text{Salida} / \text{Entradas}$$

Las entradas pueden clasificarse como: mano de obra o personal, materia prima o materiales, maquinaria o equipos, energía, o capital.

Las salidas por su parte son los productos o servicios prestados.

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, la misma que estaría integrada no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación, medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las organizaciones que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de unidades producidas o servicios prestados}}{\text{Insumos empleados}}$$

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de los usuarios). Todo costo adicional debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la organización.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la organización son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Personal calificado
- Infraestructura existente

II CALIDAD

Con bastante frecuencia, oímos o leemos la palabra "calidad". "Es un producto de calidad", "en nuestra organización hacemos calidad", "certificado de calidad ISO 9001", "calidad total", "control de calidad", "jefe de calidad", "departamento de calidad", "garantía de calidad", etc. Las definiciones de "calidad" que podemos dar, no siempre coinciden, pero ... ¿a que "calidad" nos suena siempre a algo bueno?, ¿a algo que nos parece positivo?. Encontramos razonable que un producto "de calidad" se venda bien.

Nos parece igualmente lógico que una organización "de calidad" tenga éxito. Si observamos en qué ocasiones se usa esta palabra, veremos que casi siempre se utiliza para calificar positivamente a un producto (o a un servicio) o a una organización (o a una parte de ella).

Es decir, existen "productos de calidad" (buenos productos), y "organizaciones de calidad" (buenas organizaciones). Empecemos por el producto o servicio: ¿Qué es un producto o servicio de calidad?.

Seguramente contestaremos, "un producto bueno, que sirve para lo que está fabricado". ¿Y si nos hacen precisar más? Pues puede que digamos algo así como "un producto que responde a las necesidades del que lo ha comprado", "que no falla", "que cumple", "que dura", etc.

Debemos reconocer que nos enfrentamos a condiciones que nos exigen una estrategia impulsada por la tecnología, el dominio de producción y operaciones eficientes y una capacidad sin precedentes para ser flexibles al cambio.

Una manera de serlo es trabajar con un esquema orientado hacia la calidad, es decir, enfocar la calidad como una estrategia básica organizacional. Esa estrategia de calidad implica:

1. Creación continua de valor para el usuario. Brindar todo el soporte técnico para identificar cual es el producto o servicio, que es lo que necesita el usuario.
2. Optimización de los procesos productivos. Adoptar una política de mejoramiento continuo.
3. Desarrollo del potencial humano de la organización, que es lo que imprime vida a todo sistema.

La calidad empieza con la gente e involucra políticas, responsabilidad y valores. Para ello es necesario estar inmerso en un proceso de continua mejoría, que permita el desarrollo personal, involucra la calidad en cada grupo, en cada persona, donde cada uno pone parte de si mismo para lograr las metas a alcanzar.

Lograr la calidad en un proceso, es diseñar el proceso con el fin de conseguir productos y servicios que satisfagan una necesidad.

Pero todo es alcanzable únicamente si se tiene una filosofía basada en principios permanentes, donde existe el compromiso de cada quien con si mismo, la organización y la sociedad. Lograr ese compromiso es en lo que se tiene que trabajar, una vez que la calidad salga naturalmente de cada individuo, de su manera de trabajar, ésta se hace transparente a la organización, y no se ve como algo impuesto o implantado por decreto. Es necesario que todos nos involucremos, y seamos partícipes de forma natural. Las responsabilidades no deben asignarse por obligación, deben formar parte del deseo de cada uno. Este cambio de filosofía forma parte del cambio cultural al cual nos debemos someter, para que todo sistema de Calidad funcione con éxito en la práctica. Es por ello, que paralelamente a todo este proceso de redacción y revisión de manuales, procedimientos, etc., se debe revisar y reforzar este aspecto de cómo gerenciar nuestro sistema.

Definitivamente, como parte de todo este proceso de maduración y adaptación, es muy importante nuestro desempeño en el rol de líderes o gerentes; ya que en gran parte, de ello dependerá que nuestro equipo de trabajo responda de manera eficaz a este proceso de implantación y de cambio hacia ese gran camino que es la Calidad, un camino cuyas escalas o metas son estándares, compromisos, en fin mejoras continuas; un camino con un norte claramente definido y aunque sea común para todos el lograr la Excelencia, éste se va a ver sensiblemente diferenciado para cada organización según se logre este compromiso con la Gente. La Calidad nace del espíritu Humano.

III CALIDAD Y CICLO DE MEJORA CONTÍNUA

Ciclo de la Mejora Continua

El mismo, consta de cuatro etapas que son:

1. El Diagnóstico
2. La Planificación
3. La Ejecución
4. La Evaluación

El *Diagnóstico* tiene por objetivo fundamental tener y apreciar de manera clara y precisa el estado y evolución de la organización, permitiendo de tal forma definir los problemas que aquejan a la misma, como así también las causas que le dan origen.

En la *Planificación* se visualiza la diferencia entre la situación en la cual se encuentra y aquella a la cual se pretende llegar, identificando en primer lugar las soluciones posibles, para pasar luego a seleccionar aquellas que más se adaptan

en función a las restricciones existentes, definiendo las acciones a desarrollar para su puesta en práctica.

La *Ejecución* implica llevar a cabo tanto la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información, y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.

Por último tenemos la *Evaluación*, como acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

KAIZEN – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos –

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, exigen a las organizaciones mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costes y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

Todo lo arriba expuesto exige de las organizaciones niveles cada día mas superiores en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de sus organizaciones y manejar los posibles futuros escenarios.

Entre los diversos instrumentos, técnicas o sistemas en boga, llámense Reingeniería de Negocios, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, sobresale por su carácter totalizador y su desarrollo armonioso el Kaizen.

Kaizen significa “El mejoramiento en marcha que involucra a todos -alta administración, gerentes y trabajadores”

En el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros.

Por tal motivo bajo lo que podríamos llamar el paraguas del Kaizen se encuentran involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas tales como: Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias, Automatización, Mantenimiento Productivo Total, Mejoramiento de la Calidad, Just in Time, Cero Defectos, Actividades en Grupos Pequeños, Desarrollo de nuevos productos,

Mejoramiento en la productividad, Cooperación Trabajadores-Administración, Disciplina en el lugar de trabajo y Robótica entre otros.

La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida -sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia- merece ser mejorada de manera constante.

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización.

Mejorar los estándares (llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera) significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de Kaizen.

Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

Entre características específicas del Kaizen tenemos:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto o servicio, desarrollando y diseñando productos o servicios que satisfagan las necesidades del usuario.

El Kaizen y el JIT le dan al tiempo el valor que este tiene. El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen.

El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las organizaciones independientemente de su tamaño. Es el recurso más crítico y valioso de cualquier organización. Cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible. Muchos otros activos son recuperables y pueden utilizarse en algún propósito alternativo si su primer uso no resulta satisfactorio; pero con el tiempo no se puede hacer lo mismo.

A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las organizaciones se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de pérdidas y ganancias, porque no es tangible, porque parece ser gratis, o por todas estas razones. El tiempo es un activo administrable.

El tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener más dinero o contratar otra persona, pero el tiempo debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.

El Control Total de Calidad (CTC) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen y está centrado en el mejoramiento del desempeño administrativo en todos los niveles:

- Aseguramiento de la calidad
- Reducción de costos
- Cumplir con las cuotas de producción o servicio
- Cumplir con los programas de entrega o de trabajo
- Seguridad
- Desarrollo de nuevos productos o servicios
- Mejoramiento de la productividad

El control de la calidad es “un sistema de medios para producir económicamente bienes y servicios que satisfagan las necesidades del usuario”. El CTC es un sistema elaborado para la resolución de los problemas de la organización y el mejoramiento de las actividades. El CTC significa un método estadístico y sistemático para Kaizen y la resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística que incluye el uso y análisis de los datos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos es una parte vital de un programa del CTC/KAIZEN.

Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos. El PREA (Planear-Ejecutar-Revisar-Actuar) es un proceso mediante el cual se fijan nuevos estándares sólo para ser refutados, revisados y reemplazados por estándares más nuevos y

mejorados. El ciclo de PREA es una herramienta esencial para realizar mejoramientos y asegurar que los beneficios de éstos duren. Pero antes de que se emplee el ciclo PREA, es esencial que los estándares corrientes se establezcan. Este proceso de estabilización recibe el nombre de EREA (Estandarizar-Realizar-Evaluar-Actuar). Sólo cuando el ciclo de EREA está en operación podemos movernos para mejorar los estándares corrientes por medio del ciclo PREA. La administración debe tener trabajando en concierto tanto el ciclo EREA como el PREA todo el tiempo.

El CTC emplea datos reunidos estadísticamente y analizados para resolver problemas. No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno. La estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento. La estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores.

El punto de partida de Kaizen es identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo. Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Sólo después que todos estos movimientos innecesarios son identificados y eliminados se puede pasar a la siguiente fase de Kaizen en las máquinas y en los sistemas.

IV LOGISTICA

La gestión logística es un amplio campo que abarca numerosas actividades entre las que se encuentran la gestión del sistema de suministros, la gestión del stock de productos, la gestión de almacenes y del sistema de transporte

Hoy en día se trata de coordinar todo el sistema de distribución desde el primer proveedor hasta que el producto llega al usuario. La integración de toda la red y la cooperación entre organizaciones facilita la consecución de los dos grandes objetivos de la logística:

1. Dar un servicio satisfactorio al usuario. Entregar los productos o servicios en el tiempo previsto y sin errores.
2. Reducir los costes de llevar el producto o servicio a través de todo el sistema hasta el consumidor final. Entre los costes que podemos reducir son fundamentalmente los relacionados con los inventarios, los de almacenamiento, los costes de gestión y los de transportes.

Actualmente el tema de la logística es tratado con tanta importancia que se le da en las organizaciones un área específica para su tratamiento, a través del tiempo ha ido evolucionando constantemente, hasta convertirse en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una organización del primer nivel o de clase mundial.

La logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en el, de materiales (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una organización.

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio al usuario, mejorando la fase de compras, transporte, almacenamiento y disposición final al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una organización son las siguientes:

- Aumento en líneas de producción o de prestación de servicios
- La eficiencia en producción.
- La cadena de suministros debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios.

- Optimizar la gerencia y la gestión logística.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la organización.
- La definición tradicional de logística afirma que el producto o servicio adquiere su valor cuando el usuario lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

CONSIDERACIONES MÍNIMAS NECESARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN LOGÍSTICO.

La planificación se debe basar en información, situaciones, hechos lo más precisos posibles. Planificar es una labor intelectual. Hay que adelantarse a los hechos anticipando variantes que pudieran producirse, así como la forma de encarar los imprevistos. Hay que estipular un esquema de actividades y sus secuencias. La información, situaciones y hechos, deben analizarse en base a los conocimientos y experiencia del gerente.

Algunas de las características principales que debemos tomar en cuenta al hacer una planificación son las siguientes:

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos organizacionales.
- Definir las previsiones.
- Establecer las condiciones y suposiciones, bajo las cuales deben desarrollarse las actividades.
- Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.
- Establecer un plan de logros.

- Fijar las políticas.
- Planear estándares y métodos para cumplirlos.
- Anticipar los problemas futuros.

DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA.

En todo proceso logístico existen 5 funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico.

1. La gestión del tráfico y transportes se ocupa del movimiento físico de los materiales.
2. La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades de producción y demanda de los usuarios.
3. La gestión de la estructura de la planta consiste en una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén y centros de distribución e incluso el uso de las plantas o centros de operaciones)
4. La gestión del almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de los materiales.
5. La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia. Las comunicaciones y la información integran las áreas operacionales logísticas y las actividades de apoyo en un sistema y permiten que éste sea eficaz.

UNIDAD 5

GESTION DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

I SISTEMAS DE INFORMACION

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una organización.

Los sistemas de información pueden ser manuales o basados en el computador, en cuyo caso se llaman computarizados o mecanizados. Cuando los sistemas de información se manejan a través del computador se dice que usan hardware y software y personal de sistemas.

El Hardware es todo el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar.

El software son todos los programas necesarios para hacer funcionar el sistema de información computarizado.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, puede estar compuesto tan solo por usuarios, en cuyo caso los sistemas se desarrollan o adquieren fuera de la Institución o la organización puede contar con analistas y programadores los que diseñan, desarrollan y operan. En general se habla del equipo que está formado por las personas que utilizan el sistema.

Todo sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Asimismo los sistemas de información, residentes o no en un computador son de tres diferentes niveles:

Los sistemas de procesamiento de datos, constituidos por una serie de etapas para convertir datos de entrada a datos de salida. Puede realizarse por métodos manuales (conteo, con lápiz o lapicero), mecánicos (por ejemplo con una máquina de escribir o sumadora) y electrónicamente (utilizando una computadora). Pero generalmente se les denomina así por la presencia de cálculos repetitivos y numerosos y de gran volumen. Cuenta con las siguientes partes: entrada o etapa de ingreso de datos, proceso ejecución ordenada de datos y salida u obtención de los resultados finales. Un ejemplo podría ser el proceso de todas las historias clínicas del servicio de salud o de todas las consultas realizadas en un determinado periodo.

Los sistemas de información gerencial, se refieren a la utilización de los resultados resumidos o en resumen de los cálculos efectuados por los sistemas de procesamiento de datos de tal forma que sirven a los tomadores de decisiones para saber cual a sido el resultado de las operaciones realizadas por el sistema de procesamiento de datos. Siguiendo el ejemplo anterior se trataría de tener una estadística por los diferentes establecimientos de salud del nivel de ocurrencias o del perfil epidemiológico, en el último año.

Los sistemas de soporte a la toma de decisiones, mas bien intentan en contraposición a los dos sistemas anteriores, crear un escenario futuro de los que podría suceder si se tomaran ciertas decisiones hoy sobre la base de lo ocurrido en el pasado. Un ejemplo clásico es el de la proyección de un presupuesto sobre la base de una serie de supuestos previos. Para el caso de salud se trataría por ejemplo de proyectar los posibles daños en la población de referencia para establecer las necesidades futuras de recursos para afrontar con éxito a las mismas.

II. DISEÑO Y ADMINISTRACION DEL HARDWARE Y SOFTWARE

El análisis y diseño de sistemas implica la selección del equipo e implantación del sistema. Se debe iniciar con el estudio del sistema actual (es decir un Análisis de sistemas). Este primer paso culmina en un informe de investigación exploratoria que es revisado por la alta gerencia para determinar si es factible o no el llevar a cabo el proyecto de sistema.

El diseño de sistemas es el segundo paso y el más creativo en la realización del estudio de factibilidad, comprende la determinación de los requerimientos del nuevo sistema, esto incluye el trabajar con las personas y resolver los problemas de las áreas.

El tercer y ultimo paso del estudio de factibilidad es la selección del equipo una vez que el equipo ha pasado a formar parte integral del nuevo sistema de información de la institución, al a que se le conoce como implantación de sistemas, se le debe revisar periódicamente con el objeto de hacer mejoras.

III. SISTEMAS DE INFORMACION EN SALUD

Expertos del mundo, se manifiestan optimistas respecto a la adaptación de las organizaciones sanitarias a la sociedad de la información, especialmente al hecho de cómo van a asimilar el cambio que acompaña a las nuevas tecnologías.

Por un lado, la reingeniería de procesos, las resistencias al cambio, la calidad de los contenidos que ofrece Internet, la accesibilidad a los servicios de salud y los cambios en la relación médico-paciente siguen siendo los ejes alrededor de los cuales gira el debate del futuro de las tecnologías de la información aplicadas a la salud.

Por el otro lado, el desafío de los Sistemas de Información, es dar respuesta a la necesidad de gestionar distintos niveles de información sobre Salud; desde registros personales de salud con acceso a fuentes de información médica de interés y a la historia clínica virtual, bases de datos sobre enfermedades con información de la práctica y ensayos clínicos; hasta datos básicos de conocimiento sanitario globales desagregables en el nivel regional, nacional o internacional con información poblacional, epidemiológica y relacionada con factores medioambientales, indicadores de salud y medidas de eficiencia, que permitan tomar decisiones en tiempo real.

Claro que, hacer posible la implantación efectiva de Sistemas de Información de la salud, significa ir superando diversas barreras o frenos a su desarrollo. Algunos de estos factores son inherentes al propio desarrollo de cualquier tecnología y otros son coyunturales y serán superados con mayor o menor esfuerzo, acordes a la voluntad de cambio.

Las principales exigencias están relacionadas con la seguridad y confidencialidad de los datos, la falta de equidad en el acceso a la tecnología, la saturación de información y dificultad en discernir su calidad y utilidad para la toma de decisiones ó la ausencia de datos clave; la extensión desordenada y no eficiente de la tecnología; la carencia de estándares de codificación, terminología y comunicaciones; la insuficiente educación de profesionales y pacientes; la falta de infraestructuras de acceso a redes; la falta de acreditación de la calidad de las tecnologías, y el incremento de los costos.

Si en algo coinciden los expertos sobre la aplicación de los Sistemas de Información en el sector salud es en las oportunidades que ofrecen. Cuando se afirma que "la sociedad de la información constituye un marco para solucionar problemas de forma innovadora empleando tecnologías para atender las necesidades básicas aún no resueltas de forma tradicional, debe entenderse en forma concreta que será especialmente efectiva al facilitar el acceso a los servicios de salud, mejorar la formación continuada, posibilitar el uso de sistemas expertos y fomentar la monitorización remota a través de una adecuada gestión del conocimiento.

El contar con un sistema integrado de salud implementado y en funcionamiento permitirá una importante mejora en el uso de los recursos sanitarios y de información, facilitando el acceso a una mejor salud.

Aplicación de los Sistemas y Tecnologías de la información en el campo de la Salud

Las organizaciones alrededor del mundo van tomando conciencia de la creciente importancia de las relaciones con sus usuarios y proveedores, así como del rol que cumplen los sistemas y tecnologías de la información para administrar esas relaciones logrando, a través de sus aplicaciones, sólidas fortalezas.

Además, al interior de la organización los sistemas de Información aportan una mayor eficacia a los procesos operativos al automatizarlos y brindan información que apoya eficazmente la toma de decisiones gerenciales. Dentro del sector, las organizaciones pueden obtener herramientas adecuadas de gestión para la entrega de un mejor servicio brindado con oportunidad y calidad.

La tecnología alcanza entonces, al interior de la organización prestadora de salud, bases de datos, que, como corazón de la organización, permiten el conocimiento detallado de sus usuarios al registrar de forma computarizada no sólo la historia médica del paciente, sino también de su entorno familiar. Está también la automatización de los procesos permitiendo el funcionamiento óptimo de toda la organización gracias a la planificación de sus prestaciones, desde el punto de vista asistencial, científico y logístico.

Si se contará con la intranet o red de comunicación interna, se permitiría que los sistemas, que contienen información vital para la entrega del servicio, puedan ser consultados y los datos o resultados finalmente intercambiados entre los profesionales y el personal del establecimiento, mejorando su desempeño, y finalmente, beneficiando al usuario.

La estrategia fundamental de las organizaciones en el mundo es servir al usuario y esta actividad es mucho más eficiente con las nuevas tecnologías y sistemas de la información. Sin embargo, al mismo tiempo y gracias ellas, el usuario está más informado y busca permanentemente la calidad de los servicios y en la atención brindada.

La inversión en tecnologías de la información se constituye en una de las piezas claves para alcanzar la excelencia de la organización dentro del ámbito organizacional, pero la pregunta es si se podría alcanzar el mismo éxito dentro de una organización del sector salud.

En el Perú, la situación de desarrollo que presentan las tecnologías y sistemas de la información es poco avanzado y ha sido encarado de manera muy irregular y poco formal, principalmente por razones de índole presupuestal y, adicionalmente, por las marchas y contramarchas en la toma de decisiones sobre este tema.

La inclusión de una política seria de sistemas y tecnologías de la información en las instituciones peruanas, permitirían tener una herramienta eficaz a la prestación de servicios, ayudando a los profesionales de la salud, como a sus usuarios a recibir la mejor asistencia posible y en forma oportuna, dentro de los estándares de calidad y cumpliendo los objetivos previstos por la organización en su conjunto.

Tecnologías y Salud

Hoy en día, los usuarios demandan servicios rápidos y consistentes y esperan un trato personalizado. Bajo este esquema las tecnologías y sistemas de la

información se constituirían en un elemento estratégico dentro del esquema de las organizaciones al permitir garantizar:

1. A los profesionales médicos: contar con información y criterios necesarios para la toma de decisiones y diagnósticos más certeros al consignar datos exactos y precisos de sus pacientes y de las familias de estos.
2. A los usuarios de los servicios: Facilitaría a los pacientes y a las organizaciones en que residen, realizar mas fácilmente las gestiones relacionadas con los servicios de salud como son los registros, citas médicas, recojo de resultados e incluso consultas a los profesionales.
3. Información coherente y no redundante: al garantizar la veracidad y la actualidad de los datos registrados en los sistemas.
4. Cohesión de la organización: al disponer de cuadros e información al interior de la organización, que permitan conocer a sus integrantes el cumplimiento de los objetivos y resultados.
5. Proyectos de desarrollo certeros: al tener información disponible para la planificación de nuevos servicios y actividades.

Con ese fin, la planificación de los sistemas y tecnologías de la información, deben centrarse en los siguientes propósitos:

1. En el paciente, razón de ser de la organización y de los servicios brindados.
2. La gestión del conocimiento, en tanto se concentran miles de datos que deben ser filtrados y transformados en información valiosa para la toma de decisión.
3. Debe ser accesibles para planificadores, profesionales y pacientes, para obtener mejores resultados de gestión de los servicios, en políticas y metas más precisas y objetivas.
4. Deben también obedecer a criterios de seguridad, privacidad y confidencialidad de los usuarios.
5. Deben permitir la integración de los sistemas para optimizar la gestión de los centros asistenciales.

Existen actualmente en el mercado las más variadas herramientas tecnológicas que permitirían alcanzar los objetivos anteriormente mencionados entre las que se pueden citar: bases de datos, call centres, la plataforma de Internet, el Intranet, software especializados. Esto nos permitiría crear y gestionar:

1. Historias clínicas informatizadas
2. Registros de las diferentes actividades asistenciales como son los análisis (de laboratorio, radiológicos, clínicos)
3. Dispensación de medicamentos
4. Control de las diferentes actividades y procesos administrativos (entrega de citas, controles de stocks, horarios médicos, disposición de camas y salas de cirugía, entre otros) con el consiguiente logro de la reducción de costos.
5. Herramientas eficaces para el entorno corporativo, a través de la Intranet.

Bases de Datos

La base de datos permite organizar y relacionar los datos entre sí, los cuales son generados por cada uno de los por los procesos internos de la organización. Esto se traduce en información valiosa la cual es explotada por los sistemas de apoyo a las decisiones y los estratégicos.

La información más saltante para el desempeño de las labores médicas es la historia clínica de los pacientes que lamentablemente enfrenta dificultades en tanto su correcto llenado, almacenamiento y su conservación. Como una alternativa viable de solución tenemos a las Historias Clínicas computarizadas permitirían alcanzar, entre otras ventajas, las siguientes:

1. Acceso remoto y en tiempo real de la información solicitada, ya que el profesional de la salud desde los consultorios puede revisar la historia clínica de su paciente. Además brinda como ventaja adicional una facilidad de búsqueda.
2. Se puede incorporar e integrar esta información con otras fuentes de datos, tanto clínicas como de su entorno familiar, lo que permite conocer con mayor plenitud el entorno social y familiar en que se desenvuelve la persona.
3. Permite la actualización permanente de la información.
4. Se logra una legibilidad y un correcto ingreso de los datos, lo cual permite un diagnóstico acertado.
5. Brinda facilidad a los planificadores en la investigación clínica, epidemiológica o sobre servicios de salud brindados y criterios para los potenciales a implementar.
6. Ofrece seguridad en el almacenamiento de datos.
7. Compartir información entre diferentes instituciones gubernamentales que permitan crear lineamientos y políticas de salud.

Selección de tecnología

Una de las limitantes en la adopción de nuevas tecnologías y sistemas de información es el presupuesto. La evaluación de su adquisición esta relacionada también con los planes institucionales y de gobierno, los cuales deberían tener un horizonte largo.

Si es tecnología muy avanzada, conlleva a problemas de estandarización y uso (muy relacionada con equipos médicos); si no es muy actualizada o es muy atrasada, se genera un nivel de obsolescencia muy elevado.

Los Sistemas de Información ofrecen a las organizaciones de salud grandes oportunidades que van desde la organización y automatización de sus procesos internos, iniciativas de educación y promoción de la salud en la población y nuevos servicios. Todo puede formar parte de una estrategia organizacional.

Siendo la salud del usuario y de la comunidad el objetivo primordial, se requiere de herramientas de gestión sólidas y de fuentes de información, es decir, bases de datos fiables y actualizados que permitan al profesional de la salud la toma de decisiones acertadas para la atención del paciente.

Sin embargo, existen también restricciones que deben ser superadas. Algunas relacionadas directamente con el paciente como lo es la información personal que adquiere un carácter legal; otras de índole cultural, como la afianzada relación paciente / doctor. Pero quizás las más difíciles de vencer son propiamente las de la organización y gestión de las organizaciones, ya que por su naturaleza tiene características especiales que las diferencian sustancialmente de otros sectores, y las financieras, pues aún no se observan estas inversiones como rentables en el largo plazo.

IV. DESARROLLO DE SISTEMAS

Los sistemas informáticos, al agilizar y optimizar el almacenamiento, difusión y procesamiento de la información, mejoran la producción de las organizaciones que los emplean para la automatización de sus funciones. Sin embargo, si no se tienen en cuenta ciertos elementos en el diseño e implantación, no siempre la automatización significa un aumento de la productividad.

Hay que considerar por un lado, que hay un costo asociado a la adquisición de nueva tecnología consistente en equipos y programas; y por otro, que aún teniendo la tecnología más moderna, la automatización puede ser ineficiente y no operativa si no se realizó previamente un análisis de las necesidades de la organización, de las diferentes ofertas tecnológicas en el mercado y un diseño de los sistemas adecuado tanto a las funciones de la organización como a la tecnología empleada.

En la actualidad es muy común automatizar de manera independiente ciertas funciones de una organización utilizando computadoras personales y paquetes comerciales económicos. En un principio este tipo de sistemas pueden satisfacer las necesidades de la función automatizada, pero posteriormente cuando es necesario contar con accesos flexibles de información consistente y que englobe todas las funciones de la organización, dichos sistemas se vuelven inadecuados, otra posibilidad es que debido a la falta de un dimensionamiento previo del sistema, el equipo adquirido puede resultar a corto plazo insuficiente u obsoleto.

Por lo tanto, antes de iniciar una automatización es importante tener en cuenta que:

1. Las organizaciones son complejas y realizan diversas funciones que están relacionadas entre si, que sus necesidades de manejo de información cambian y crecen, y que además del manejo operativo de la información hay una necesidad de contar con un acceso global que permita una mejor toma de decisiones

2. La tecnología es muy cambiante, cada vez hay mayor variedad de equipos y sistemas mas poderosos de costos diversos, lo que complica la selección de la tecnología adecuada
3. El diseño, la programación y la operación de los sistemas requieren de especialistas

Si se pretende que realmente una automatización no solamente redunde en una mejora de la productividad sino que además resulte una inversión rentable en cuanto a la adquisición de una tecnología adecuada, es necesario contar con una metodología de desarrollo de sistemas.

Dado que el desarrollo de sistemas de información es una actividad compleja, ésta puede dividirse para su estudio en las siguientes etapas:

1. Definición y análisis de los requerimientos del usuario.
2. Diseño del sistema y de la base de datos.
3. Implantación y prueba de módulos.
4. Integración y prueba del sistema.
5. Operación y mantenimiento.

UNIDAD 6

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

I. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DE RECURSOS HUMANOS

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención del beneficio organizacional, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:

1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la organización, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los empleados o trabajadores y los representantes del personal.
2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
3. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
4. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

La problemática en recursos humanos consistiría en dar prioridad a los objetivos de la organización o a los de los empleados. De manera más general, ¿según qué criterios vamos a gestionar los conflictos de intereses entre los individuos y la organización? Está claro que, en caso de oposición frontal, se dará generalmente prioridad a la organización. Pero ¿sabremos explicar las razones al trabajador que ha salido perjudicado? Y cuando el trance es de poca importancia para la organización y muy importante para las personas ¿podremos adoptar el punto de vista del asalariado?

OBJETIVO

El primer objetivo de la gestión de los recursos humanos es hallar a las personas que convienen para llevar adelante las misiones y realizar las actividades que

encomienda la organización, es decir, seleccionar, conservar y cualificar a las personas.

Se considera a las personas como recursos, a la vez porque su trabajo constituye un factor de producción y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización. Por tal razón actualmente es mejor hablar del Potencial Humano.

II COMPONENTES DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos es un terreno que afecta al conjunto de trabajadores de la organización. Son sus componentes:

1. Estratégicos.- corresponden a la definición de política de personal y a la articulación de las funciones sociales
2. Operativos.- son los métodos que utiliza la organización para conseguir, conservar y desarrollar los recursos humanos
3. Logísticos.- son las tareas administrativas, reglamentarias e instrumentales que derivan de los dos primeros aspectos.

Otro tipo de clasificación es la relacionada con las etapas en que se desarrolla el proceso de personal:

1. Identificación de las necesidades de personal
2. Selección
3. Inducción
4. Capacitación
5. Desarrollo
6. Promoción
7. Remuneración
8. Evaluación de desempeño.
9. Fin de la actividad laboral

III LEGISLACION Y DIRECCION

Relaciones con los empleados: Derechos y Obligaciones.

La importancia de los aspectos jurídicos siempre ha sido un valor inherente de la organización, la ética y el desarrollo del trabajo en condiciones legales. Es un tema complejo el hablar de derechos laborales, pues existen organizaciones u organizaciones que son muy sensibles a demandas por asuntos internos o hechos ocurridos en el entorno laboral. Veremos en este capítulo sobre las normas que dirigen el entorno laboral y las condiciones y obligaciones que asumen los trabajadores al ingresar en cualquier tipo de organización.

Derechos y Sanciones Laborales

Los derechos de los trabajadores, son regulaciones que garantizan el trato justo por parte de los empleadores, particularmente con respecto al derecho de un empleado a su privacidad. El derecho es la capacidad de realizar una acción protegida por la ley o reconocida socialmente sin que interfiera con un tercero.

Existen derechos laborales que los gerentes o directores o jefes en general, tanto como los trabajadores deben tener en cuenta:

1. Derechos por ley. Son aquellos derechos protegidos por leyes específicas que figuran constitucionalmente. Por ejemplo: Derechos que los protegen de la discriminación, por raza, edad, sexo, religión, color, discapacitación, condición social, etc. También encontramos leyes que protegen a los empleados de condiciones de trabajo que atenten contra su salud, o seguridad.
2. Derechos contractuales. Están basados en las disposiciones de un contrato. El contrato, se considera como la promesa legalmente vinculante entre dos o más partes capacitadas. Una ruptura de contrato tendrá que encontrar su solución en la legalidad vigente. El contrato laboral, especifica al detalle las condiciones laborales tanto para la organización como para el empleado.
3. Otros derechos, como el derecho a un trato ético, libertad de expresión y derechos a la intimidad.
4. Derechos de protección del empleo.
5. Derechos a las expectativas en el puesto.
6. Derechos a la privacidad
7. La dirección también tiene derechos, estos derechos son los de dirigir la organización u organización.

Políticas y procedimientos disciplinarios

Estos son manejos que la organización impone para hacer que los empleados eleven el rendimiento en el trabajo, lo que indica que un procedimiento disciplinario que incita a cambiar actitudes que perjudican al empleado como a la organización. La disciplina del empleado suele llevarse a cabo por los supervisores. De los actos disciplinarios se encarga directamente el supervisor quien controla e informa acerca de cualquier acto que debe ser sancionado. Existen dos tipos de disciplina que pueden aplicarse a los empleados,

1. La *disciplina progresiva*. Consiste en una serie de intervenciones por parte de la administración, mediante las cuales se da la oportunidad al empleado de corregir su comportamiento antes de proceder al despido. Deben plantearse, necesariamente, las faltas por las que suelen anunciarse las advertencias disciplinarias, precisando cuales son faltas o violaciones menores y cuales serán consideradas de mayor magnitud.
2. La *disciplina positiva*. Es el procedimiento mediante el cual se pretende alentar al empleado a que vigile su propio comportamiento y a asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones. También es similar en

las secuencias de intervención ya que la disciplina pasa por las etapas de advertencia, suspensión y despido en el caso extremo de repetición del acto.

Para que la disciplina no llegue a extremos la organización u organización informa de las normas básicas de disciplina al trabajador, quien debe cumplir y aceptar las normas como cualquiera de las obligaciones y o funciones que realiza dentro de la organización.

Apelación a las sanciones disciplinarias

Cuando el trabajador considera que se le ha impuesto un proceso disciplinario injusto, tiene derecho a apelar, con el fin de llegar a soluciones viables. Estas apelaciones tienen como interés por parte de la organización, que el empleado exprese su versión, insatisfacción o molestia o intervenga con opiniones acerca de algo que considera que no marcha bien.

Estas apelaciones las puede efectuar mediante el sistema de apelación por jerarquías, donde la apelación del empleado va por niveles cada vez más altos. En nuestro país se suele tener desde política de puertas abiertas hasta llegar a la decisión coercitiva de un juez en el caso de un reclamo laboral.

La Ética Organizacional en las Relaciones con los Empleados

Es el conjunto de estándares conductuales y de juicio moral que ayuda a definir el comportamiento correcto y el inadecuado. La ética se transmite a todos los aspectos de la relación de los empleados.

La ética es una característica distintiva de una organización, y puede diferenciarse muy bien de otra que no la posee. La ética rige las relaciones de la organización con los empleados y las demás personas del entorno.

Para que la ética de la organización esté siempre presente, los departamentos de Recursos Humanos o la Dirección General se encargan de impartir la normas de ética de la organización y velar porque se cumplan.

Los sindicatos

El sindicato laboral, es la asociación de los empleados y/u obreros que se constituye con el propósito principal de influir en las decisiones del empleador sobre las condiciones el empleador sobre las condiciones de trabajo.

El sindicalismo nació como medio de defensa de los trabajadores, para proteger sus derechos, reclamar un trato y salario justos y trabajar en condiciones saludables y seguras.

Los sindicatos tienen medios de acción como “La Huelga”, o paralización colectiva del trabajo, general o parcial. También puede manifestarse como una disminución

del ritmo normal del trabajo por parte de los empleados para reclamar mejores condiciones de trabajo. Hay sindicatos locales, sectoriales y nacionales.

Separación de personal

Las renunciaciones, son decisiones del empleado con el fin de buscar otras oportunidades de trabajo, esto se debe a que en muchas ocasiones el empleado no encuentra oportunidades de promoción o ascenso o por el hecho de que la rotación de los empleados es excesiva y más aun cuando los empleados más eficientes son los que más rotan. Esta situación puede ser analizada con el fin de impedir que los empleados más capacitados se vayan de la organización. Otra de las razones por la que la gente renuncia es por los salarios o prestaciones, pues estos desean obtener mejores salarios.

Las ausencias temporales, son los alejamientos del empleado por un periodo de tiempo para diferentes propósitos. Conocidos en algunas organizaciones como tiempo no trabajado, esto puede ser por diversos motivos, ya sea vacaciones, permisos por salud, permisos por viajes, por votación en elecciones, por cumplimiento de servicio militar, por capacitación, por luto, etc. Estos periodos de tiempo no trabajados son pagados pues constituyen beneficios que ofrece el empleador al trabajador además de ser un gran apoyo. Inclusive las ausencias temporales más cortas como las horas de almuerzo durante las horas de trabajo..

Los programas de reducción, están vinculaos directamente con los despidos, también conocidos como reestructuración y rectificación del tamaño. Es la situación contraria al crecimiento de una organización u organización y sugiere un cambio drástico en la organización y la cantidad de personal que labora. En los últimos años o décadas hemos conocido diversos programas de reducción de organizaciones públicas y privadas.

Los despidos, constituyen la ruptura laboral que se produce por parte de la organización, la ruptura laboral involuntaria conocida como despido. Cuando una organización ya no puede costear la carga laboral, decide reducir el personal como ultimo medio.

La jubilación, también conocida como la ruptura laboral voluntaria, que se produce cuando el empleado inicia el proceso de retiro de la organización. La jubilación se produce al final de la carrera profesional y por ello recibe prestaciones de jubilación por parte del sistema de pensiones al que estuvo afiliado, en el caso de nuestro país. Estas prestaciones pueden incluir pensiones de jubilación, ahorros personales y prestaciones a la seguridad social. La jubilación es una acción que no tiene límite de edad para llevarla a cabo, en ocasiones hay personas que posponen su jubilación 5 o más años, en muchos países la edad media de jubilación está entre 60 a 65 años. En nuestro país es de 65 años para los varones y en los 60 años para las mujeres. Los incentivos para la jubilación ayudan a muchas organizaciones a reducir la fuerza laboral.

En muchas ocasiones la jubilación es anticipada, esto se debe a que al empleado se le presentan propuestas para retirarse antes de su jubilación, ya sea por incentivos atractivos que ofrece su organización o porque la organización o institución, deja una “puerta abierta” que limita al empleado a aceptar la oferta de jubilación que ofrece por un tiempo corto, después de ello no puede acogerse ni recibir los beneficios de incentivos.

IV MOTIVACION

Perspectiva del individuo

La organización puede propiciar que el individuo y su puesto de trabajo individual, tengan las motivaciones para alcanzar altos niveles de rendimiento y el desafío es conocer cómo diseñar el puesto para lograr la optimización de la productividad.

La motivación, es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. La motivación apela a estímulo que impulsan el deseo del individuo a realizar mejor su trabajo, es un comportamiento dirigido a un objetivo.

Existen diversas teorías sobre la motivación:

Teoría de los dos factores de la motivación (Frederick Herzberg). Esta teoría identifica y explica los elementos del puesto con los que los empleados de una organización están satisfechos o insatisfechos.

El primer factor se refiere al grupo de factores *motivadores*, los cuales poseen una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción laboral y a una mayor motivación.

Son motivadores: Los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, el propio trabajo, las oportunidades de ascenso. No se considera cuestiones físicas o materiales como dinero o salario, pues forma parte de otro tipo de motivadores.

El segundo factores denomina factor *de higiene o de mantenimiento*, estos son externos al trabajo en sí, en el ambiente laboral. Aquí se encuentran los factores como: el salario, las diferentes políticas de la organización, las retribuciones laborales, las condiciones de trabajo, las relaciones con los supervisores y los directores, las relaciones con los empleados de la misma categoría, la seguridad laboral, las relaciones con los subordinados, etc.

Hay factores que resultan muy efectivos pero es necesario prestar más atención al hecho de relacionar motivaciones pero que brinden y se muestren prolongadas o para el largo plazo, lo que es muy difícil de lograr.

Teoría del reajuste del trabajo. Sabemos que cada individuo o trabajador posee una serie de necesidades y de habilidades, esta teoría sugiere que la motivación debe estar diseñada a encajar en esas necesidades y habilidades y las

características del puesto de trabajo y de la organización. Si existe una mala adecuación de las características individuales y el ambiente laboral esto podría sugerir una disminución de la motivación es este sentido la teoría propone un diseño del puesto de trabajo donde un empleado guste mucho del trabajo mientras que para otro no resulte interesante. También existe situaciones donde los empleados no participan en la toma de decisiones. Esto provoca que los empleados no encajen dentro de una organización autogestionadora por ejemplo evitando tomar responsabilidades de dirigir equipos.

Teoría del restablecimiento de objetivos (*Edwin Locke*). Establece que los objetivos de los trabajadores colaboran en la explicación de la motivación y el rendimiento laboral. Esto se explica porque la motivación es un comportamiento dirigido por un objetivo (o varios), este objetivo debe ser claro y estimulante lo que dará motivo a que se obtengan resultados en un nivel mayor de motivación. Las consecuencias de esta teoría se demuestran en los siguientes aspectos:

1. Más motivación, cuanto más claro sean los objetivos. Por Ej. “aumentar la calidad de la atención en un 30%, en 6 meses”, es mejor que un “hagan todo lo que puedan”.
2. Lograr alcanzar objetivos altos, y no sólo objetivos fáciles, pero estos objetivos difíciles deben ser posibles de alcanzar, pues por el contrario podrían frustrar al trabajador.
3. La participación de los empleados en el establecimiento de objetivos son más motivadores que aquellos objetivos donde solo directivos lo diseñan.
4. La información periódica del rendimiento de cada empleado hace que se sientan más motivados en la continuidad para cumplir los objetivos.

Teoría de las características del puesto de trabajo (*Richard Hackman y Greg Oldham*). La teoría considera que el puesto de trabajo debe poseer características esenciales, esto motivará y proporcionará satisfacción al empleado. Esto crea estados psicológicos críticos con consecuencias laborales beneficiosas. Estas son:

1. Experiencia de importancia. El empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno ser realizado.
2. Experiencia de responsabilidad. El grado hasta donde el empleado se siente responsable con su trabajo realizado.
3. Conocimientos de los resultados. Se refiere al grado de conciencia que el empleado toma con su trabajo y en la realización de sus funciones.

Por ello el puesto de trabajo debe tener las siguientes características para activar estos estados psicológicos activos y son:

1. Variedad de las tareas, grado de exigencia del trabajo hacia el individuo, donde se utilice la inteligencia, las habilidades y talentos.
2. Identidad con el trabajo. El grado en el que el empleado puede realizar su tarea de principio a fin.

3. Satisfacción del trabajo. Es el grado de impacto significativo que dan los demás, dentro o fuera de la organización por el trabajo realizado por el individuo
4. Autonomía. Es el grado de libertad, independencia y competencia que el empleado tiene, en referencia a horarios, toma de decisiones y forma de realizar el trabajo.
5. Retroalimentación. El grado con el que la actividad desarrollada es capaz de proporcionar al empleado una información clara y directa sobre los resultados de su trabajo y de su rendimiento.

V LIDERAZGO

Como parte importante de la organización, el liderazgo es la capacidad de los gerentes de dirigir, planear y organizar su unidad o departamento, sobre todo la de motivar a los empleados a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

El líder es la identificación personalizada de todo el grupo de personas, para desarrollar al máximo sus recursos, sus características se basan en inteligencia, ambición y la agresividad, según describen algunos autores e investigadores . El liderazgo puede adquirirse mediante una capacitación gerencial y experiencia laboral.

El líder puede poseer o encajar en los siguientes tipos de personalidad: Extrovertido e introvertidos, pensadores o emotivos, sensibles o intuitivos y jueces o perceptores. (Dr. Carl Jung)

También el líder posee habilidades, éstas pueden ser habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales además tiene tres elementos que se deben considerar el líder, los seguidores, la situación, todos afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder.

VI CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Debemos distinguir que el concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo

perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos)

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso se propone la siguiente. “Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”

Para finalizar este punto hay que establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “labilidad” que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura organizacional, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero.

La cultura Organizacional

Llamada también atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. La cultura organizacional es un factor intangible, pero siempre está presente en todas partes.

Rasgos de la cultura organizacional:

1. Los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta;
2. La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional;
3. La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación;
4. Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización;
5. Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas;
6. Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos;
7. El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras en análisis: Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Concentrados o fragmentados, considerando la cantidad de unidades de la organización donde los sistemas culturales se alojan. Tendientes al cierre o hacia la apertura, según su

permeabilidad a los cambios del entorno. Autónomas o reflejas, según sus pautas sean producto de la individualidad o de la imitación de algún modelo externo.

VII ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y DE RECURSOS HUMANOS

Planificación y aplicación de políticas estratégicas de Recursos Humanos Ventajas

La planificación estratégica, es el proceso de formulación de estrategias de Recursos Humanos y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.

Cuando esta planificación se concreta proporciona diversas ventajas ya sean directas o indirectas veamos:

1. **Estimular la productividad más allá de la conducta reactiva**, ser proactivo es mirar hacia delante, hacia el futuro y anticiparse a él. Desarrollar el sentido de proyección, ver a donde desea llegar la organización u organización. El reactivo va respondiendo de acuerdo a como se van presentando los problemas.
2. **Comunicar explícitamente los objetivos de la organización**. La planificación ayuda a desarrollar la serie de objetivos estratégicos que están enfocados a explotar al máximo el know-how de la organización (lo que mejor sabe y hace).
3. **Estimular el pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos**, cuando un directivo está al mando de la organización, inserta supuestos que van de acuerdo con sus principios, puntos de vista y experiencia para la toma de decisiones. Estos beneficiarán exitosamente, siempre y cuando se adecuen al entorno donde se desenvuelve la organización. Esa ventaja hace que pueden adecuarse nuevos programas o retirar aquellos que no resulten en el desarrollo de la planificación estratégica.
4. **Identificar las lagunas entre la situación actual y la situación proyectada**. Este punto es importante pues es como la brújula de la organización para saber donde se encuentran ahora y a donde se quiere llegar en el futuro. El director debe verse obligado a pensar “en futuro”, debe ser visionario.
5. **Fomentar la participación de los directores de línea**. Es necesario que todo el equipo de línea, sobretodo el director de línea se involucre con el trabajo de planificación a pesar de que los altos directivos solo le atribuyen el proceso de ejecución.
6. **Identificar las limitaciones y oportunidades de RH**, esta ventaja es más clara de explicar con el siguiente ejemplo: Muchas veces se cree que con la reducción de personal uno puede reducir sus costos debido a que son menos los salarios que hay que pagar, pero en realidad no es así, el costo de esto se puede interpretar a través de un personal que por la carga laboral y el stress se vuelve menos productivo o porque su rendimiento es menor. A esto le podemos llamar costes ocultos. Otro caso es el de las personas que ocultan información por temor a represalias o sanciones debido a errores. Y por ultimo

hay un coste que deriva del directivo y es el miedo de arriesgarse por lo que pierden muchas oportunidades de interés para la organización.

7. **Crear lazos comunes**, esto involucra a todos los niveles de la organización, así de esta manera se crea una escala de valores y expectativas compartidas. Como resultado todos llevan impreso el “quienes somos”, que es una ventaja delante de las que no lo logran. Los valores y la cultura de la organización intervienen en este sentido.

Estrategias

Cuando se adecuan las estrategias en Recursos Humanos al contexto o la situación del entorno se logra el éxito de las mismas, porque los resultados positivos dependen de la adecuación de las estrategias al contexto.

Esta adecuación está referida a la coherencia o compatibilidad entre las estrategias de Recursos Humanos y otros aspectos importantes de la organización.

Una estrategia es más eficaz cuando:

1. Cuanto más se adecue la estrategia de RH al conjunto total de estrategias organizativas.
2. Cuanto más se adapte a las características particulares de la organización.
3. Cuanto más se armoniza con el entorno en el que participa y se desenvuelve la organización.
4. Cuanto más se permita la estrategia en aprovechar las capacidades diferenciales.
5. Cuanto más se integren las estrategias entre sí, más efectivas.

UNIDAD 7

GESTION FINANCIERA

La Gestión financiera que trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la organización produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

El sistema de gestión financiera también tiene como objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos operativos.

De igual forma procura la búsqueda de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos de inversión, solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto.

Actualmente, en la organización moderna, las decisiones se toman de una forma mas coordinada y la conexión entre los distintos departamentos resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de área debe tener unos conocimientos básicos en cuestiones financieras, tomando en consideración que los objetivos generales de cualquier organización son de tipo financiero y casi todas las decisiones organizacionales tienen consecuencias financieras. El conocimiento de estas premisas resultan de suma importancia para conocer en que situación se encuentra la organización y como se debe planificar su futuro.

II DECISIONES DE INVERSIÓN

Toda organización tiene la necesidad de crecer o por lo menos de mantenerse cumpliendo los objetivos para los cuales fue creada. Para mantenerse la organización requiere periódicamente analizar sus decisiones de inversión a través de proyectos que requieren de cuantiosas inversiones.

Por su parte, los administradores de una organización, tienen diversas formas de obtener el dinero que necesitan para realizar los proyectos de crecimiento o renovación:

1. Solicitar los Fondos requeridos mediante su incorporación al presupuesto de la entidad.

2. Generar excedentes de efectivo después de cubrir sus necesidades actuales de operación. Esta es la opción más sana, financieramente hablando, cuando es posible.
3. Pedir el auxilio de la Cooperación Internacional, sea esta técnica o financiera.

INVERTIR es un acto mediante el cual se utilizan bienes a fin de adquirir un conjunto de activos reales o financieros, destinados a proporcionar rentas y/o servicios, durante un cierto tiempo.

Proyecto de inversión es cualquier posibilidad de inversión y/o de financiación, pudiendo efectuarse una combinación de ambas.

La evaluación del proyecto se puede efectuar teniendo dos aspectos distintos, pero no contrapuestos: el aspecto privado y el aspecto social, y dependerá del fin que se persiga en cada caso en particular.

Se debe efectuar un análisis financiero, empleando distintos procedimientos que permiten medir aspectos tales como el capital agregado a la organización, la rentabilidad, el tiempo necesario para recuperar la inversión; estos procedimientos se denominan **criterios de evaluación del proyecto de inversión**: distintos procedimientos financieros que se utilizan para la medición de ciertos aspectos cuantitativos de un proyecto.

Estas mediciones se deben realizar en una instancia previa al momento de iniciar el proyecto; de esa forma, el conocimiento de los valores que surjan de la evaluación permitirá tomar una decisión.

Cualquier medición compara:

1. **La inversión inicial**: erogación que se debe efectuar al iniciar el proyecto
2. **Los flujos netos de caja**: la diferencia entre los ingresos y egresos de dinero registrados en un período determinado.

Para efectuar esta comparación, los valores monetarios deben consignarse en el mismo momento del tiempo. Para ello se deben actualizar los flujos netos de caja, aplicando la tasa de costo de capital (costo de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo). Este elemento (tasa de costo de capital) es el que ofrece mayores dificultades para su determinación, ya que implica obtener un promedio ponderado de las tasas existentes en los mercados financieros, tanto para inversiones del capital propio, como las correspondientes a capital prestado.

Por otra parte, al elaborar un proyecto de inversión se estipula un plazo para el mismo: el **horizonte económico de la inversión** o plazo requerido para llevar a cabo la inversión.

Por último, para poder seleccionar adecuadamente un proyecto de inversión, se analizan los **criterios de evaluación de proyectos de inversión**, que miden la rentabilidad de un proyecto.

La rentabilidad puede medirse de diversas formas: en unidades monetarias, en tasa (tanto por uno), en porcentaje, en el tiempo de demora en la recuperación de la inversión inicial, etc. en el caso de proyectos privados. En el caso de proyectos públicos se habla más bien de costo efectividad.

Además, analizar la rentabilidad implica comparar el beneficio que se obtendrá con el costo de oportunidad. En este sentido, se llevará a cabo un proyecto de inversión siempre que se obtenga un beneficio mayor al costo de oportunidad del capital.

Los criterios a analizar son:

Valor presente neto: suma de los flujos netos de caja actualizados, incluyendo la inversión inicial. El proyecto de inversión, según este criterio, se acepta cuando el valor presente neto es positivo, dado que agrega capital a la organización.

Valor actual de los costos totales: suma de los flujos netos de caja actualizados, incluyendo la inversión inicial. El proyecto de inversión, según este criterio, se acepta cuando el valor actual de los costos totales, es el de menor de varias alternativas cuando los efectos de la intervención son similares. Cuando los efectos son diferentes se realiza una división entre el VACT y el efecto eligiéndose el de mayor costo efectividad (el de menos costo)

Estos criterios son métodos o procedimientos de evaluación de proyectos de inversión y como tales tienen ventajas e inconvenientes, por ello es necesario aplicar todos estos criterios para analizar el proyecto de inversión.

Por otra parte, todo proyecto de inversión debe analizarse teniendo en cuenta el grado de certeza con que se manejan las planificaciones.

El efecto de **riesgo** (variabilidad entre el rendimiento esperado y el rendimiento real del proyecto) en los proyectos hace necesario considerar tanto la rentabilidad esperada, como las posibles desviaciones que esas expectativas pueden producir.

El riesgo se expresa en función de la dispersión de la distribución de probabilidades posibles de los valores presentes netos o de las tasas internas de rentabilidad. La herramienta para esta medida es la desviación estándar.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

El Sistema Nacional de Inversión Pública tiene la finalidad de optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de

principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

A efecto de poder garantizar la calidad de los proyectos de inversión pública se han establecido una serie de procedimientos y criterios de obligatorio cumplimiento a todas las entidades del sector público. Estas obligan a seguir el ciclo de proyecto que consiste en diseñar, formular y evaluar el proyecto de inversión antes de pasar a la etapa de inversión propiamente dicha. Se pretende que los proyectos además de estar dentro de las prioridades y objetivos nacionales tengan una efectividad garantizada sobre la población objetivo involucrada. Dependiendo de la magnitud de la inversión a realizar los estudios de Pre Inversión se denominan:

Perfil, Pre-factibilidad, Factibilidad o Estudios definitivos.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) esta entonces constituido por una serie de normas y procedimientos que garantizan una optima asignación de los escasos recursos del estado.

III FINANCIAMIENTO

Básicamente el financiamiento corresponde a la necesidad de obtener en las mejores condiciones los fondos necesarios para el desarrollo de una inversión, de acuerdo a la disponibilidad y necesidad de la entidad se debe establecer:

1. El monto del préstamo o del financiamiento a solicitar.
2. El plazo de gracia requerido
3. El plazo de repago
4. La tasa de interés a aplicar
5. La forma de pago
6. El monto de pago periódico a realizar.

Formas de financiamiento

Una entidad debe recurrir a fuentes de financiamiento externas, cuando la propia operación no alcance a generar los recursos excedentes suficientes para el logro de los proyectos de crecimiento o, para realizar la operación de la organización.

En situaciones como éstas, es común que las organizaciones recurran a financiamientos de diversas entidades, entre los que destacan proveedores y acreedores del sistema financiero. En este último caso, la entidad económica recurre a algunos de los agentes que forman parte del sistema financiero.

Se acude con alguna institución financiera para solicitar crédito con un monto específico una línea de crédito hasta cierta cantidad, a la cuál se pueda recurrir varias veces sin rebasar el límite contratado. En ambos casos, previamente a la

disposición de efectivo, se suscribe un contrato de crédito que describe: los términos y condiciones bajo las cuales se podrá disponer del efectivo. Dicho contrato estructurado en cláusulas, las cuales se refiere a los siguientes aspectos:

- Monto de crédito autorizado
- Interés pactado del crédito
- Plazo del crédito
- Forma de pago del principal e intereses.
- Garantías del crédito
- Requisitos de la presentación de la información financiera.

Como puede verse una de las cláusulas más importantes es la de presentar periódicamente información financiera con el objeto de que la institución financiadora pueda monitorear periódicamente la capacidad de generación de flujo de efectivo del acreditado y, como consecuencia, su capacidad de pago del préstamo otorgado o cuando se ha recibido una donación o cooperación técnica no reembolsable, la presentación de informes financieros y operativos que justifiquen el buen uso de los fondos otorgados.

III PRESUPUESTO

La administración de los recursos de la organización es fundamental para su progreso. El objetivo primordial de la formulación y administración del presupuesto es manejar cada uno de sus componentes de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este en el momento de obtener su aprobación y en el proceso de su ejecución.

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental, para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

Si bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso, pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra o gastos de personal, materiales, gastos administrativos de ventas y financieros.

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la organización. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el tipo de organización. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
La capacidad para pretender el desempeño.
El soporte para la asignación de recursos.
La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

UNIDAD 8

BALANCED SCORECARD, BSC O TABLERO DE MANDO INTEGRAL

CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS DEL BSC

Balanced Scorecard, BSC, es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en que medida. El Balanced Scorecard, apoyado en un software de gestión estratégica, ayuda a los directivos de las organizaciones a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, producción de bienes o servicios, gastos, costos, productividad, satisfacción del usuario, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia organizacional.

Para saber si una organización requiere la implementación del BSC, debemos responder las siguientes preguntas:

¿Están claramente identificados todos aquellos factores que influyen en el logro de sus resultados financieros?

¿Qué ocurre si la Planificación Estratégica está correctamente definida pero no se está ejecutando de una manera adecuada? ¿Cómo verificar esto?

¿Cómo influye la satisfacción del usuario en los resultados financieros?

¿Quién garantiza el cumplimiento de sus objetivos y que éstos son los idóneos para la organización?

¿Cómo establecer que áreas contribuyen realmente a los resultados de la organización y en qué medida?

¿Qué elementos de juicio tiene la gerencia para llevar a cabo acciones preventivas y correctivas oportunas?

La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales:

1. Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.
2. Alinear a toda la organización hacia la estrategia
3. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Es muy importante que todos los funcionarios de la organización conozcan y entiendan toda la estrategia de la organización, para que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente o del usuario
3. Perspectiva Interna
4. Perspectiva Desarrollo Humano y Tecnológico.

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión organizacional y los resultados esperados por la organización.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia organizacional y las relaciones causa – efecto entre objetivos.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en que medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de que acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

Beneficios del BSC

1. Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
2. Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
3. Cada funcionario sabe que resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
4. Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.

5. Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
6. Tener información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control.
7. Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario operacional y maximizando el potencial de desempeño individual y colectivo.
8. Pleno conocimiento de lo que somos y adonde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
9. Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
10. Traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que nos lleven a cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y nos mantenga en el camino de la excelencia.
11. Construir dentro los miembros de la organización un pensamiento estratégico que permita crear una cultura organizacional de acción.
12. Aprovechar el Capital Intelectual.
13. Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
14. Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.

