

# **Manual de Competencias Básicas en Gestión**

**Programa de Certificación de Competencias Laborales**

**Elaborado por:  
Juan Carlos Ayala**

Los contenidos de esta publicación no reflejan necesariamente la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en la materia, sino la de los consultores/as que han realizado este trabajo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) han financiado las consultorías que, en el marco del Programa de Certificación de Competencias Laborales (ATN-6605 MH-AR), dieron origen a los primeros borradores de la presente publicación. Consultas en <http://www.iadb.org>.

---

Fecha de catalogación: Febrero de 2005

Programa de Certificación de Competencias Laborales.  
Ayala, Juan Carlos (\*)

Competencias Básicas en Gestión

Primera Edición, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo,  
2005.

(66) p. 29x21

ISBN 987-1182-37-6

1.Formación profesional-Competencias Básicas en Gestión

CDD 658.4

(\*) **Juan Carlos Ayala** es Licenciado de la carrera de Administración (Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires - U.B.A.). Es Coordinador Académico del *Posgrado de Dirección Estratégica de Recursos Humanos* y profesor de las materias Administración de Personal y Administración General, en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A. Es profesor en las *Maestrías de Negocios* de la Universidad Nacional de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata, de la Universidad Nacional de Mar del Plata y de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

---

Coordinación General y Edición: Ana María Catalano

Asistencia Editorial : Ana María Sampaolesi

Diseño de Tapa: Diego Linares

Diseño Gráfico: Jimena Gullo

## INDICE

Presentación	5
Introducción	7
<b>Competencias en Gestión:</b>	
Comprensión de las organizaciones como sistemas.	8
Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo.	14
Capacidad de planificar.	18
Habilidad para gestionar.	26
Habilidad para controlar.	30
Capacidad de asegurar procesos de mejora continua.	34
Habilidad de prever.	40
Capacidad de trabajar en equipo.	44

## ANEXO

Estudio de caso:	51
Reflexionar sobre las capacidades de gestión que ponen en juego los actores en situación de trabajo.	
Guía para el análisis de experiencias de gestión basadas en los procesos de trabajo reales.	64



## PRESENTACION

Con esta publicación, el Programa de Certificación de Competencias Laborales desea compartir con otros Programas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social la experiencia realizada, y contribuir a facilitar la vasta tarea que se emprende -desde la Dirección Nacional de Formación Profesional y Orientación Laboral- de fortalecer, desde los programas de empleo y formación, las competencias básicas y técnicas de los adultos que a ellos se vinculan.

El Programa de Certificación de Competencias Laborales ha trabajado, durante los últimos cuatro años, en la formación profesional de adultos en los siguientes sectores de actividad: metalurgia, mecánica de mantenimiento de automotores, industria gráfica y pastelería artesanal, junto a las siguientes instituciones: la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario (AIM) y el Taller Ocupacional José Censabella; el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y el Centro de Formación Profesional N° 8 (GCBA), la Fundación Gutenberg, y la Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros (FATPCHPyA) y su Escuela de Pastelería Profesional.

Este Programa se ha desarrollado a partir de los recursos donados por el BID-FOMIN, a través de la Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/MH-6605-AR, y de los aportados por las instituciones mencionadas.

En el marco de los cursos innovadores que ha diseñado e implementado el Programa de Certificación de Competencias Laborales, se advirtió que el fortalecimiento de las competencias básicas era un tema clave para obtener una formación profesional basada en la práctica reflexiva y en la explicitación de los principios científico-técnicos que la fundamentan. Por esta razón, desde la Coordinación Ejecutiva del Programa se diseñó una línea de acción que tuvo como primer objetivo fortalecer las capacidades de comunicación y de pensamiento lógico matemático de los adultos a partir de materiales que, contextualizados a su práctica profesional, contribuyeran a ejercitar, desarrollar y poner a punto estas competencias. Posteriormente, esta línea de fortalecimiento de competencias básicas en adultos incluyó también el desarrollo de capacidades de gestión y de informática.

El desarrollo de estos módulos de apoyo a la tarea de el/la docente fue pensado desde la siguiente restricción: los adultos que asistían a cursos de formación profesional manifestaban no tener tiempo y, en algunos casos, tampoco disposición para aceptar módulos de formación general básica. En este marco, el Programa elaboró como estrategia que el/la docente técnico de formación profesional fuera quien se encargara de fortalecer las competencias básicas que se presentaban debilitadas en sus alumnos/as. Para ello se convocó a especia-

listas en comunicación, matemática, gestión e informática que elaboraron módulos de apoyo a la labor del docente técnico.

En esta edición, presentamos el Manual de Competencias Básicas en Gestión destinado a orientar a docentes y alumnos/as en las capacidades de administración de recursos e información en el marco del cambio, la innovación y la incertidumbre. Para multiplicar la utilidad del Manual, se ha incluido en la publicación un soporte digital para que el/la docente pueda imprimir el material que considere necesario y distribuirlo entre los/las alumnos/as de acuerdo a sus necesidades de ejercitación o reflexión sobre el tema.

Estos materiales fueron revisados por los docentes técnicos de los diversos subprogramas, quienes los introdujeron en sus prácticas de enseñanza habituales, enriqueciéndolos con sus aportes y comentarios, hecho que agradecemos.

En el caso del presente cuadernillo, el autor, Juan Carlos Ayala, ha elaborado propuestas de fortalecimiento y desarrollo de las siguientes competencias de gestión:

1. Comprensión de las organizaciones como sistemas.
2. Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo.
3. Capacidad de planificar.
4. Habilidad para gestionar.
5. Habilidad para controlar.
6. Capacidad de asegurar procesos de mejora continua.
7. Habilidad de prever.
8. Capacidad de trabajar en equipo.

Para finalizar, el Manual incluye dos recursos didácticos destinados a la ejercitación de las Competencias en Gestión que se han desarrollado. Estos se basan en la técnica conocida como estudio de caso, para cuya implementación se ha incorporado una guía de preguntas orientadoras. En lo que concierne al primero de los recursos que se presenta, se acompaña como material a ser analizado la descripción minuciosa de un caso de administración de un emprendimiento terciarizado,. En lo que respecta al segundo, se han elaborado instrucciones y preguntas que orientan al alumno o alumna en el análisis de su propia gestión en el marco de un proceso de trabajo determinado.

Les deseamos a los/as docentes de formación profesional que estos materiales les sean de utilidad.

Lic. Ana M. Catalano  
Coordinadora Ejecutiva del Programa de  
Certificación de Competencias Laborales

## INTRODUCCIÓN

En la realización de este Manual se tuvo la intención de aportar ideas que contribuyeran a que los/las trabajadores/as y los/las microemprendedores/as se sensibilizaran con los nuevos conceptos que requiere el administrar los recursos (materiales, económicos, informaciones, conocimientos, calificaciones, tecnología) que se ponen en juego en los procesos de trabajo y en las organizaciones productivas, comerciales o sociales.

Vivimos en una época en que los cambios sociales, tecnológicos y económicos son tales que las organizaciones han debido modificar sus formas de estructurar el trabajo y, consecuentemente, los nuevos modelos han incluido la mutación en la forma de gestionar.

El presente Manual discurre con una lógica que va desde lo general a lo particular, tratando de abordar en primer término las competencias que en materia de gestión cada trabajador/a debe tener y cuáles son los comportamientos asociados a esa competencia, que son esperados en el marco de una organización como requisitos básicos para desarrollar su labor.

Una vez comprendido este punto, el material inserta el concepto de "sujeto administrador" como una función que le compete a cada integrante de una organización independientemente de su rol laboral.

El proceso administrativo -planificar, gestionar, y controlar- mereció, en función de su importancia, un desarrollo más extenso y detallado por entenderse que incluye etapas metodológicas fundamentales para definir el rol del administrador.

Todo esto no tendría sentido si el sujeto no intentara desarrollar su vocación de mejorar en forma continua sus procesos de trabajo cotidianos, y no se involucrara en una nueva forma de trabajar en equipo.

Juan Carlos Ayala

# COMPRESION DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Es la capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales.

## EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones.
- Comprender y describir las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la empresa.
- Identificar la estructura formal.
- Entender y utilizar las normas y los procedimientos establecidos.
- Comprender y prever cómo nuevos acontecimientos o situaciones afectan a la empresa: fusiones, nuevos competidores, nuevos productos.
- Identificar nuevas influencias en los procesos de trabajo: tecnología, materia prima, supervisión, calificaciones.



## I ¿POR QUÉ ORGANIZARNOS?

Desde la antigüedad, las personas han debido organizarse para satisfacer aquellas necesidades -las propias y las de su grupo- que no podían abastecer con sus esfuerzos individuales. Adoptaron diferentes estructuras (en familias, en clanes, en tribus, en empresas, en ciudades, en comunas, etc.) y visiones del mundo, y generaron diversos dispositivos para crear y recrear la sociedad.

Para procurar sus bienes el ser humano comenzó a diseñar nuevos utensilios y herramientas que le permitieran alcanzar, transportar y levantar los elementos que, por sí, no podía dominar, y debió concurrir en ayuda de sus semejantes para resolver los problemas que su inteligencia y el esfuerzo individual no podían solucionar.

En consecuencia, se fueron articulando distintas formas asociativas que, con el correr del tiempo, fueron mutando y complejizándose. Podemos decir que hoy vivimos en un mundo de organizaciones, con y sin fines de lucro, y del más diverso tipo: deportivas, empresarias, religiosas, cooperativas, profesionales, mutuales, etc.

**Las organizaciones citadas son distintas pero tienen elementos en común, entre ellos:**

- Intención de satisfacer necesidades sociales.
- Un acuerdo básico sobre determinados valores y objetivos.
- Vocación de asociación.

**Comparten además las siguientes características:**

- Son conjuntos sociales.
- Presentan una división del trabajo.
- Fueron creadas para alcanzar un fin específico.
- Poseen varios centros de decisión.
- Cuentan con recursos.

A este colectivo -creación esencialmente humana- dispuesto a lograr resultados, lo llamamos Organización. Es una conjunción de dos elementos: lo social y lo tecnológico.

Es *social*, porque en las Organizaciones se desempeñan seres humanos que trabajan en grupo y que se relacionan socialmente dentro y fuera de la Organización. Por su condición necesaria de ser abiertas al medio, influyen y son influidas por las fuerzas del ambiente. Además, las Organizaciones se desenvuelven en una determinada sociedad y en una época concreta, por lo cual son una consecuencia de su tiempo y espacio.

Es *tecnológica*, ya que para tomar decisiones y actuar, se aplican conceptos originados en diversos campos del conocimiento: economía y finanzas, contabilidad, psicología, derecho, sociología, informática, telecomunicaciones, impuestos, y -por supuesto- administración.

Además, en función del campo de actividades propio de la Organización se utilizan otras tecnologías específicas, tales como pueden ser, en un laboratorio de medicamentos, la farmacología y la medicina, o en una empresa automotriz la robótica, la electrónica y la física.

**Una organización es un sistema socio-técnico creado por el ser humano para alcanzar fines específicos.**

De la definición anterior se desprende que toda Organización es, en sí misma, un sistema, dado que su funcionamiento requiere una actuación armónica y coordinada de variables tales como:

- Grupos humanos que actúan en diferentes áreas o sectores con diversas especializaciones.
- Un sistema de autoridad.
- Estructura: división del trabajo y coordinación de las relaciones entre actividades.
- Proceso de comunicación.
- Sistemas de información.
- Negociación permanente.
- Proceso decisorio.
- Utilización de tecnologías.
- Funciones operativas: administración y finanzas, comercialización, producción, relaciones con el personal.

Este funcionamiento, como ya dijimos, está en constante relación con el medio ambiente (clientes, proveedores, sociedad en general, competencia, organismos del Estado, etc.), es severamente influenciado por el mismo y, a la vez, lo influye.

**Toda organización es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados que tienden hacia un fin común donde el todo es mayor que la suma de las partes.**

### **¿Cuál es la razón de ser de una organización?**

Cuando hablamos de la razón de ser de una entidad nos estamos refiriendo a su "marca" genética. A su esencia, a lo que le da origen y además, le otorga continuidad. Nos estamos remitiendo a la Misión.

**El enunciado de la Misión de una organización es el primer acto del proceso de decisión estratégica. Es importante como guía y como disciplina, e implica atender mediante un agrupamiento de personas las necesidades sociales que individualmente no se podrían resolver.**

Todas las organizaciones tienen su Misión o razón de ser. Dicha Misión evoluciona lentamente y tiene un efecto fundamental sobre lo que la organización opta por hacer o por no hacer, y sobre las acciones que decide llevar a cabo. La Misión de la organización viene determinada por una serie de factores:

- Historia de la misma.
- Cultura.
- Estructura de poder.
- El estilo, las aspiraciones y los valores por los que se rigen las personas clave en la toma de decisiones.

Asimismo, todas las Organizaciones tienen que satisfacer *dos propósitos*:

1. *Social*: atender necesidades, hacer que las actividades funcionen, que sean útiles y que satisfagan expectativas para alguien.
2. *Económico*: satisfacer el propósito social con el mejor uso posible de recursos.

Si bien las organizaciones son sistemas abiertos (influyen y son influenciadas por el medio que las rodea), esta condición no las convierte en meros elementos funcionales de los diseños externos, dado que poseen una característica que se llama *Identidad Organizacional*.

Esta propiedad invariante les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras. La identidad organizacional toma sus referencias de la cultura, es decir, del conjunto de creencias y supuestos básicos, de la estructura. Esto es, del conjunto de recursos, de las personas y sus relaciones, y de los procesos que se definen.

La identidad esta integrada por:

- a.-una "identidad esquema", común a todas las organizaciones similares;
- b.-una "identidad construcción", producto social resultado de la historia acumulada del quehacer diario.

La identidad es percibida de manera distinta por los miembros de la Organización y por los observadores.

Las formas en que las empresas se han organizado han registrado mutaciones a lo largo de la historia organizacional. Esto se debió a la cultura dominante, al funcionamiento interno y a la influencia del entorno.

En un primer momento, las empresas tenían una lógica mecanicista y autocrática. La configuración era de tipo piramidal, la delegación no existía y todas las decisiones eran tomadas por el jefe supremo. Estas formas todavía subsisten y son las que vemos simbolizadas con una *pirámide*.

La especialización y la tecnificación hicieron necesario que la tendencia anterior se dejara de lado y se configurasen las empresas en *forma funcional*, donde se descompone el objetivo central en objetivos por funciones (producción, ventas, administración). Esto no impidió que siguiese existiendo una autoridad jerárquica que coordinaba todas las operaciones.

Podemos hablar de un tercer momento: la *forma divisionaria*. La necesidad de atender diferentes mercados, o de lanzar y atender distintos productos, obligó a fragmentar la estructura organizacional por zona geográfica o por línea de producto.

Actualmente se ha adoptado una nueva forma que se adapta a los constantes cambios del medio ambiente: *la configuración matricial*. En este tipo de formación confluyen la dependencia tradicional (funcional) y la dependencia por proyectos o trabajos específicos. Es decir, un grupo de personas que provienen de distintas divisiones de la empresa constituyen un nuevo grupo que se aboca y desarrolla una tarea o proyecto. Una misma persona puede estar afectada a varios proyectos, con criterios de organización diferentes, durante un tiempo, según sus conocimientos y habilidades, y depender simultáneamente de varios jefes.

**Las empresas adoptan diferentes estructuras organizacionales para alcanzar sus objetivos y metas.**

Cada organización debe estructurarse entendiendo que su funcionamiento interno (coordinación de recursos y procesos de gestión) debe atender a las presiones e influencias del entorno.

**La estructura de una organización es la articulación de recursos que dispone para cumplir sus objetivos.**

## HABILIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS DISPONIBLES EN SU AREA DE TRABAJO

Es la capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.

Esta competencia se relaciona con el tipo y el alcance del razonamiento lógico de una persona con respecto a la organización de su tarea en su área de trabajo.

### EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Descomponer los problemas en partes, analizarlos, y utilizar sus conocimientos.
- Establecer relaciones causales.
- Identificar impactos en el conjunto del sistema cuando se altere una parte o componente.
- Identificar los pro y contra de las decisiones.
- Determinar prioridades.

## | ¿PARA QUÉ ADMINISTRAR?

En las organizaciones se presentan, a menudo, diversos conflictos que amenazan la consecución de los objetivos. Por ejemplo: falta de financiamiento para emprender un proyecto nuevo, escasez de materiales para la línea de producción, intereses contrapuestos entre los miembros de un sector, falta de información para la toma de decisiones, problemas de coordinación de actividades, carencia de recursos humanos capacitados, etc.

Reiteradamente escuchamos:

- "el personal es escaso y no llegaremos con los pedidos"
- "falta una planificación adecuada"
- "estamos malgastando esfuerzos"
- "no se me aprovecha"
- "no se cumplen con las tareas asignadas"
- "se fijan objetivos que después no se cumplen"

A esta sensación de desaprovechar energías de todo tipo y de no obtener resultados, es posible transformarla en una situación de logros y economía de recursos.

Se debe procurar que la organización sea "eficiente", es decir, que logre los resultados con los medios de los cuales dispone. Esto es, hacer las cosas más rápido, más baratas, y con menos esfuerzo.

### **EFICIENCIA**

**Lograr los objetivos con la mejor disposición de recursos.**

Además se debe procurar ser eficaz, es decir: alcanzar los objetivos que se han definido. Por ejemplo: ser los primeros en lanzar un producto, incorporar la tecnología en el tiempo establecido, capacitar a los empleados, etc.

### EFICACIA

#### Alcanzar los objetivos propuestos

El funcionamiento de una Organización demanda la coordinación de las tareas y la aplicación de técnicas diversas en función de las diferentes especializaciones de cada área o sector.

A esta coordinación racional de actividades entre un cierto número de personas, que tiene un objetivo común y que procura la eficiencia y la eficacia, la llamamos *administración*.

Toda persona que desempeñe un cargo en la organización es un *Administrador*, dado que tiene recursos a su disposición, conoce el objetivo común y debe tratar de conseguirlo con eficacia y eficiencia.

Así, este empleado (*Administrador*) se convierte en el centro neurálgico de la unidad de la Organización. Para satisfacer esa función es necesario que desempeñe diversos roles o formas organizadas de conducta que dependen de la posición que ocupa en la Organización y del área en la cual se desempeña.

**La eficacia y la eficiencia dependen en alto grado de la comprensión del rol que debe desempeñar cada uno en la Organización.**

Como *Administrador*, el individuo asume la responsabilidad de los resultados finales de su tarea, de su sector y de la empresa, y contribuye a los mismos.

El conjunto de tareas que realiza y la función que desempeña este *Administrador*, deben basarse en una actividad cuya realización sea indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe ser siempre una tarea real, que realice una contribución visible, y si es posible, mensurable en orden al éxito de la empresa. Debe implicar un alcance y



una autoridad. Es el responsable de la coordinación de las actividades de su sector, para lo cual organiza el trabajo propio y el de los individuos que operan bajo su dependencia, establece una adecuada comunicación, asigna recursos, resuelve conflictos, efectúa negociaciones, motiva al personal, toma e implementa decisiones y evalúa las acciones realizadas.

Además, necesita integrarse "colateralmente", es decir, con las personas de otras áreas y funciones que utilizarán el trabajo que él realiza.

El proceso de administrar entraña diversos tipos de capacidades interrelacionadas: planificación, implementación, gestión y control.

## CAPACIDAD DE PLANIFICAR

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información.

### EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas.
- Definir prioridades.
- Organizar el trabajo y administrar los tiempos en forma adecuada.

Como ya dijimos, en la vida de las organizaciones podemos encarar las decisiones en dos formas diferentes: como respuesta inmediata a una situación no prevista, o planificada anticipadamente. La primera se relaciona con un proceso espontáneo. La segunda, en cambio, es un proceso donde los objetivos son más específicos y claros.

La cultura organizacional es un factor clave en el uso de uno u otro sistema de toma de decisiones. Las culturas con fuerte sesgo conservador poseen una actitud de reacción ante los hechos nuevos. En cambio, donde predomina una cultura participativa, la planificación se convierte en una actividad cotidiana porque planificar es pensar.

## ¿PARA QUE SIRVE PLANIFICAR?

La planificación permite:

- Definir hacia dónde nos dirigimos.
- Negociar.
- Comunicar eficazmente.
- Crear futuro.
- Generar compromiso.
- Ordenar pensamientos.
- Guiar hacia el objetivo.
- Controlar.

Planificar nos ayuda a crear el futuro. De las decisiones que tomemos hoy dependerá nuestro éxito o nuestro fracaso. Este proceso ayuda también a hacer que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad.

Además, acrecienta y mejora la comunicación eficaz entre los miembros de la organización, y en la medida en que se participe en el proceso, aumentará el compromiso de cumplimiento.

Por último, la planificación es una guía para el seguimiento de la operación y el logro de los objetivos, y permite el control necesario de este proceso.

## | ¿CUÁNDO ES NECESARIO PLANIFICAR?

**Quando el hecho futuro deseado implica un conjunto de decisiones interdependientes.**

Quando para lograr un objetivo observamos que no nos basta con la consideración de un solo aspecto, es preciso planificar para lograr considerar la relación entre los distintos elementos en juego.

La planificación implica definir objetivos, saber con qué estructura de recursos se cuenta y definir los procedimientos que se van a utilizar para alcanzar las metas.

La planificación es un proceso que implica responder a tres preguntas básicas: ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?, ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?, ¿QUÉ DEBEMOS HACER PARA LOGRAR EL OBEJTIVO?. Tiene una serie de pasos que debemos cumplir:

**1.-Analizar el problema o la oportunidad.** Para esto se requiere sensibilidad, experiencia, y estar consustanciado con la tarea. E implica efectuar un diagnóstico de las fuerzas internas y externas que intervienen en el suceso.

**2.-Determinar el objetivo u objetivos.** Este es un paso fundamental. La determinación del objetivo equivocado conlleva la aplicación de prácticas equivocadas.

### **OBJETIVO**

**Es el logro previsto como resultado de la aplicación de una serie de acciones en un tiempo determinado.**

Los objetivos pueden clasificarse, entre otros criterios, en razón de su concreción y en función del tiempo.

Por niveles de concreción:

- *OBJETIVOS GENERALES*: son conceptos. Nos señalan la dirección a seguir.
- *OBJETIVOS OPERATIVOS*: son definiciones concretas y resultados (números) finales a lograr. Son temporales y serán reemplazados por objetivos subsiguientes.

En función del tiempo:

- *OBJETIVOS DE LARGO PLAZO*: son definiciones amplias. A veces necesitan ser modificados porque las circunstancias así lo requieren.
- *OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO*: son determinaciones a un futuro de tres a cinco años.
- *OBJETIVOS DE CORTO PLAZO*: su elaboración es más detallada. Se refieren a un horizonte de un día, una semana, un mes, o un año.

Para que los objetivos tengan un significado efectivo para aquéllos que están relacionados con su consecución, es necesario que al establecerlos se tenga en cuenta que: a) deben ser fijados en función de necesidades concretas de la organización y de sus miembros, b) haya existido participación entre los empleados, c) los distintos objetivos estén coordinados entre ellos, y d) cuantificarlos en cifras.

**3.- Establecer prioridades.** Es decir, determinar claramente el orden de importancia y de urgencia de los objetivos que se pretenden alcanzar en consonancia con los recursos de que se disponen.

**4.- Manejar las variables** (controlables y no controlables) que pueden intervenir durante el tiempo planificado, de forma tal que permita anticipar las condiciones existentes en el futuro.

5.- **Determinar las acciones de cada alternativa** respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.

6.- **Diseñar la sucesión de acciones y su coordinación**

7.- Escoger entre los **recursos disponibles** cuáles se pueden emplear, y en qué medida, para conseguir los objetivos deseados.

8.- Valorar qué **otros recursos** serán necesarios en el futuro, y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden obtener.

9.- **Determinar los plazos** en que se podrán alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta un razonable margen de tolerancia.

10.- **Calcular los costos** necesarios para alcanzar los resultados.

11.- **Asignar tareas y responsabilidades** precisas para la ejecución de los planes.

12.- Establecer **formas de monitoreo** de las acciones.

La planificación es una actividad que debe ejecutarse en los distintos niveles de la organización. Cada persona, en su puesto de trabajo, debe considerar que la planificación de su función cotidiana, mensual y anual constituye una tarea fundamental en la gestión.

En general se reconocen tres niveles de planificación:

*PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA*: normalmente se alude a la planificación realizada por quienes ocupan la posición más alta de la estructura. Se refiere a los objetivos generales que pretende alcanzar la organización. Su confección es de alta complejidad y se trabaja teniendo en cuenta el contexto y las características de

la organización. Es una planificación general.

*PLANIFICACIÓN TÁCTICA:* se refiere a aquellos planes que hacen a la implementación de los objetivos estratégicos. Su confección es complicada porque intervienen diferentes técnicas y requiere la coordinación con otros planes. Aumenta el nivel de concreción con respecto a la planificación general.

*PLANIFICACIÓN OPERATIVA:* es la indicada para las actividades concretas y específicas. Tiene un gran nivel de detalle. Se materializa mediante procedimientos. Es el mayor nivel de concreción dentro de la planificación.

Una buena manera de planificar es tomar en cuenta las propuestas del sector dirigenal y, a partir de éstas, elaborar planes o programas de trabajo donde aparezcan las distintas actividades que se pretende emprender.

## ¿CÓMO ELABORAMOS LOS PLANES DE ACCIÓN?

Requiere poder responder a los siguientes aspectos:

- ¿Qué objetivos determinan la planificación estratégica?
- ¿Qué objetivos determinan la planificación táctica?
- ¿Con qué recursos contamos?
- ¿Dónde nos encontramos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo se hizo antes?
- ¿Cómo lo vamos a hacer ahora?

Las respuestas a estas preguntas definen:

- El proceso a desarrollar.

- El cronograma de las actividades a realizar.
- El reconocimiento de cuáles serán los recursos e insumos críticos.
- Qué tecnología de la información será requerida para llevar a cabo el proceso.
- Cuáles serán los puntos de control claves.
- Qué circuito de comunicación será necesario para mantener interconectadas a las distintas personas de las diferentes áreas involucradas en los planes de acción.
- Cuáles serán las acciones preventivas requeridas para aliviar los efectos de potenciales emergencias y contingencias.

Este proceso implica la definición de los objetivos, que deberán reunir las siguientes condiciones:

- Estar expresados en términos de resultados a lograr.
- Ser coherentes, es decir, estar integrados horizontal y verticalmente en la organización.
- Ser prioritarios.
- Ser específicos en cuanto a calidad, cantidad, costo y plazo.
- Resultar desafiantes pero alcanzables.
- Tender a la superación permanente.

Con respecto al horizonte temporal, podemos clasificar a la planificación en:

*PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO:* Tiene que ver con la estrategia de la organización y su proyección en el futuro.

*PLANIFICACIÓN A MEDIANO PLAZO:* Son proyecciones que se realizan con un horizonte de tiempo de 3 a 5 años.

*PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO:* Son los programas y procedimientos que se utilizan en las actividades cotidianas.



**PLANIFICACIÓN**

Es el proceso por el cual se intenta alcanzar, a través de decisiones y acciones adecuadas, los objetivos determinados.

# HABILIDAD PARA GESTIONAR

Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación.

## EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Trabajar en función de los objetivos determinados.
- Organizar el trabajo estableciendo mecanismos de coordinación y puntos de control.
- Modificar pautas de trabajo cuando surgen dificultades o cambios.

Dijimos que la planificación es una capacidad eminentemente humana mediante la cual se trata de influenciar sobre la realidad en el futuro.

**El proceso que transforma la realidad, que la "toca", que la convierte en otra cosa, es la gestión.**

**La gestión comprende una acción o una serie de acciones que posibilitan la realización de lo planificado, o parte de ello.**

La gestión -o conjunto de actividades- también se puede caracterizar conforme al nivel jerárquico de quienes la ejecutan.

La *gestión estratégica* se orienta a dar satisfacción al cliente en un segundo momento, y no en lo inmediato. Trata de individualizar las necesidades futuras del cliente, o en su caso, evitarlas. Estos hechos en la práctica implican *pensar antes de decidir*, en lugar de hacer. Estas decisiones ayudan a evitar situaciones de gravedad en el futuro, y a su vez, conllevan la innovación permanente.

La *gestión táctica* o de los mandos medios, se orienta a generar resultados para la organización. Dichas decisiones se basan en sistemas de estricto control permanente. Evidentemente, son decisiones orientadas conforme a las determinaciones del nivel superior.

La *gestión operativa* se orienta a dar satisfacción a las necesidades actuales del cliente. En la práctica, nos preguntamos qué dejaría satisfecho al cliente hoy y hacemos lo necesario para lograrlo. Ello implica una altísima dedicación a la tarea para lograr el objetivo.

**Cualquier actividad que se realice requiere organizar los recursos (humanos, materiales, económicos) disponibles en una entidad para que la misma pueda proyectarse en el futuro. Un funcionamiento eficiente se consigue con la planificación. La planificación permite que se definan las estrategias de actuación.**

**La concreción de las actuaciones, los modos de realizarlas y su temporalización, corresponden a la ejecución.**

Anteriormente se ha dicho que la organización cuenta con una serie de recursos y que es competencia de la gestión la correcta administración de estos para obtener la eficacia y eficiencia que permitan a la entidad un crecimiento sostenido y, en consecuencia, su supervivencia en el futuro. La aplicación de los recursos es mensurable a través de los resultados que origina.

Los recursos que se destinan a la actividad de la organización son:

- *Recursos humanos*: es decir, personas con capacidad técnica, disponibilidad y tiempo para trabajar. La gestión debe procurar la existencia de un ambiente general de trabajo satisfactorio, condiciones dignas de trabajo, ofertas de carrera profesional y de formación, así como proveer de motivación e incentivos adecuados.
- *Recursos materiales*: este tipo de recurso está compuesto por los bienes de equipo, edificios, maquinarias, instalaciones, mercancías, materias primas, elementos consumibles. Se debe gestionar tanto la adquisición de estos recursos como su correcta utilización.
- *Recursos económicos*: están integrados por los recursos financieros que se destinan a la adquisición de los bienes y servicios que la entidad necesita para realizar sus fines.

**La gestión consiste en utilizar el conjunto de medios puestos a disposición para conseguir los objetivos predeterminados.**

Establecer un buen plan, distribuir actividades y la ejecución que debe realizar cada miembro, no aseguran que el objetivo u objetivos se hayan cumplido.

# HABILIDAD PARA CONTROLAR

Es la capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información.

## EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

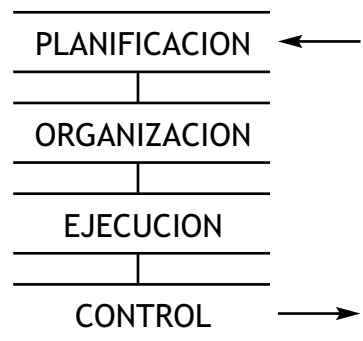
- Realizar un seguimiento criterioso y sistemático de las tareas.
- Comprobar continuamente la información.
- Aplicar o sugerir las acciones correctoras.

Cada persona en su puesto de trabajo debe comprobar o monitorear el desarrollo de las tareas encomendadas, para verificar que el trabajo esté progresando en forma adecuada hacia los objetivos.

Pueden presentarse cambios, falta de recursos, obstáculos inesperados, los que deberán ser verificados y evaluados en forma inmediata para que se tome la acción correctiva

El propósito del control consiste en asegurar que se cumplan los planes o procedimientos y, por lo tanto, que se alcancen los objetivos.

Desde el punto de vista de la secuencia simple, el control constituye la última fase del ciclo: primero se planifican y organizan los recursos, después se ejecutan, y finalmente se controlan los resultados obtenidos. Pero el control es -también- el punto de inicio del proceso porque a través de la acción correctiva se inicia, otra vez, el proceso con una nueva planificación.



Como dijimos anteriormente, la acción de controlar se materializa mediante acciones correctoras. Para ello se utiliza, con carácter general, el método de ANÁLISIS DE DESVIACIONES, que consiste en comparar la situación deseada con la obtenida para cada una de las áreas controladas. De este modo se puede identificar aquella parte de la gestión que exige la toma de medidas de ajuste para solucionar situaciones desfavorables.

El sistema de control se compone de tres elementos principales:

- a) la estructura;
- b) su proceso;
- c) su sistema de información.

La *ESTRUCTURA DE CONTROL* se refiere al ámbito de la organización en que tiene lugar la función de control. Su unidad de referencia será su *centro de responsabilidad o centro de actividad*, según se trate de control de la gestión o de control de las actividades.

Un *CENTRO DE RESPONSABILIDAD* es un sector de la organización que tiene una misión específica, dispone de unos recursos propios y está dirigida por un responsable de su funcionamiento. Por ejemplo: Control de Gestión.

Un *CENTRO DE ACTIVIDAD* es una unidad operativa de la organización que desarrolla una función específica (como puede serlo el sector "Pintura"), y por lo tanto, su función natural no es el control.

El *PROCESO DE CONTROL* se refiere a la secuencia de actividades que tienen lugar, de forma periódica, en el sistema de control.

El *SISTEMA DE INFORMACIÓN* se concreta en la emisión de informes de resultados.

Toda organización, o unidad de la misma, o puesto de trabajo, posee una amplia gama de aspectos que pueden ser controlados. La práctica demuestra que es improbable controlar todos los detalles, y que tampoco es necesario controlarlo todo. Hay que definir aquellas variables más relevantes. Es decir, hay que determinar cuáles son las cosas que, si no se hacen correctamente, afectan sustancialmente el resultado de la gestión. Por lo tanto, cuando se planifica se deben establecer los factores críticos de la gestión para que prioritariamente sean evaluados, y además, determinar los indicadores, es decir, medirlos.



Ejemplos de indicadores:

- Número de clientes atendidos.
- Ventas con respecto a las compras.
- Número de socios que pagan la cuota mensual.
- Índice de ausentismo del personal.
- Nivel de desperdicio de la materia prima.

## | ¿POR QUÉ ES NECESARIO EL CONTROL?

La necesidad de contar con un sistema de control adecuado rige tanto para las organizaciones rígidas, como para las creativas. No cabe ninguna duda de que será imposible lograr que una organización sea exitosa y se mantenga en el tiempo, si no ha establecido con claridad un sistema de control que analice el grado de cumplimiento de los objetivos y su evolución.

Al producirse un crecimiento de las dimensiones de la organización, el sistema de control adoptará un rol fundamental en el proceso de delegación de tareas. Cada acción delegada debe tener un correlativo control que implique una vinculación con cada centro de responsabilidad respectivo. Esta relación ayuda al éxito y mejor manejo de la gestión.

El control, también, es un modo de aprender de uno mismo, y ayudar en ese sentido a dar un pronóstico sobre cómo cerrar la brecha que se produce entre situación deseada y situación actual. Estos pronósticos nos permiten ver la evolución de la organización, del departamento y de la función, y proyectar su futuro con distintos horizontes de planeamiento, ya sea diario, semanal, mensual o en forma periódica.

**Control es todo sistema diseñado para asegurar el cumplimiento de los objetivos.**

# CAPACIDAD DE ASEGURAR PROCESOS DE MEJORA CONTINUA

Es la capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia.

## EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Trabajar con objetivos claramente definidos hacia el cliente.
- Actuar para superar los estándares de desempeño.
- Utilizar indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus directivos, su personal y sus procesos.

## I ¿QUÉ ES LA MEJORA CONTINUA?

La mejora continua individual es una actitud por la cual una persona desarrolla una habilidad para detectar un problema o una nueva posibilidad de mejora, y busca las causas posibles, sus alternativas de resolución y la implementación de éstas.

De la afirmación se desprende que la mejora continua:

- *Es una actitud:* porque el ser humano tiene que tener la vocación y la conducta para producir cambios.
- *Desarrolla una habilidad:* porque el ejercicio continuo de esta metodología o práctica conlleva perfeccionar una capacidad.
- *Detecta problemas o una nueva posibilidad de mejora.*
- *Busca las causas posibles* del error o disfunción e investiga los motivos.
- Genera alternativas de resolución y fortalece la capacidad creativa del individuo.

La mejora continua finaliza con la implementación de la alternativa elegida.

A lo expresado hay que sumarle que la característica más importante de este método es el *uso recurrente de las medidas y de los datos objetivos a fin de:*

- Detectar los puntos a mejorar.
- Confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados.
- Verificar que la solución tomada haya sido la adecuada.
- Valorar la mejora alcanzada.

Pero si bien la aptitud y actitud individual es importante para lograr mayor eficiencia, es necesario que *toda la organización posea una inclinación cultural y desarrolle los dispositivos adecuados hacia la mejora*

*continua*. Los esfuerzos individuales pueden frustrarse en aquellas organizaciones con una fuerte cultura paternalista, o con procesos decisorios verticales, o con acento en el poder, o donde el mérito se centre en cuestiones subjetivas.

Para que la mejora continua se constituya en un ejercicio permanente del sujeto en su puesto de trabajo, la organización debe poseer una fuerte inclinación hacia el cliente y debe estructurarse en gestión por procesos.

**La organización debe percibirse como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyan en forma conjunta a incrementar la satisfacción del cliente (interno o externo).**

Para favorecer la comprensión, explicaremos los términos como PROCESO, CLIENTE INTERNO, y CLIENTE EXTERNO.

**PROCESO:** conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de la serie de entradas (material, mano de obra, recursos financieros, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes y o servicios), añadiendo valor.

**CLIENTE INTERNO:** individuo, sector, departamento o cualquier unidad identificable dentro de la organización que recibe productos o servicios o información para utilizarlos en su trabajo.

**CLIENTE EXTERNO:** es el consumidor, usuario, cliente final que disfruta de los productos y/o servicios que brinda la organización.

De acuerdo al nivel de su importancia y el nivel de determinación, podemos categorizar los procesos en:

**PROCESOS ESTRATÉGICOS:** son los destinados a definir y controlar

las metas, los objetivos, las políticas y las estrategias de la organización. Son gestionados directamente por la Alta Dirección.

*PROCESOS TACTICOS:* están destinados a llevar a cabo las acciones que permitan desarrollar metas, objetivos, políticas y estrategias de la organización para satisfacción de los clientes. De estos procesos se encargan los responsables funcionales y se debe seleccionar al líder del proceso, quien debe contar con la colaboración de los otros responsables funcionales y de sus equipos humanos.

*PROCESOS OPERATIVOS:* están directamente ligados a las acciones de desarrollo de los procesos tácticos y su rendimiento influye de manera significativa en procesos de soporte.

### La mira es: el cliente

Las organizaciones mejorarán sustancialmente si todo lo que hacen tiene como objetivo satisfacer al cliente (interno o externo).

Para ello es necesario desprenderse de ciertas actitudes tradicionales y negativas que dificultan o impiden una gestión eficiente. Algunas conductas gerenciales obstaculizan los procesos de mejora continua. Entre ellas podemos enumerar: una estructuración de funciones que tenga como meta consolidar el poder, una cantidad abrumadora de tareas internas y burocráticas, la falta de participación de los colaboradores, el menosprecio de la capacidad de innovación del personal operativo.

Desde esta conceptualización, surge la necesidad en las instituciones de darles a los colaboradores participación en el proceso de decisión que permite ejecutar y diseñar los procesos con la mira puesta en el cliente y en su satisfacción, así como también de acelerar los procesos de delegación y reestructuración de funciones.

**Conforme con las consideraciones efectuadas puede decirse que el enfoque de mejora continua se basa en:**

- Una cultura organizacional con orientación hacia el cliente (interno y externo).
- Una estructura organizacional diseñada en base a procesos (con procesos principales, secundarios, y subprocesos).
- Una estructura organizacional dotada de dispositivos de incitación del personal a la mejora continua.
- Personas con una fuerte vocación para detectar errores y buscar soluciones.
- Una estructura jerárquica de conformación plana.
- Mecanismos de participación y una amplia delegación de facultades.
- Desaparición de los departamentos funcionales y la existencia de grupos multidisciplinarios que trabajen por procesos.
- Implementación de las medidas determinadas para lograr una mayor eficiencia.
- Unidades de medidas e indicadores de desempeño.

**Beneficios del enfoque de mejora continua.**

El enfoque de mejora continua permite:

- Alinear los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.
- Señalar cómo están estructurados los flujos de materiales y de información.
- Indicar cómo se hace realmente el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.
- Orientar a un producto para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes.
- Suministrar los medios para realizar en forma rápida cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Brindar apoyo para que se manejen en forma correcta las inter-

relaciones de la organización con las demás partes de su entorno, además de los clientes externos.

- Prevenir errores posibles promoviendo el establecimiento de puntos de control.
- Minimizar demoras.
- Una vez detectados los errores, proponer metodologías para prevenirlos o corregirlos.
- Facilitar la comprensión de cómo se convierten los insumos en productos así como también aportar herramientas para medir los costos de la no calidad (desperdicios, re-trabajos, duplicidad de tareas en distintas áreas, etc.)
- Desarrollo de sus recursos humanos.

# HABILIDAD DE PREVER

Es la capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.

## EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Detectar anticipadamente los cambios.
- Conocer las consecuencias de los cambios.
- Elaborar alternativas posibles.



## I ¿POR QUÉ PREVER?

- Para no actuar siempre de manera reactiva.
- Para no sentir que estamos gobernados por el día a día.
- Para no desaprovechar recursos.
- Para no perder de vista lo importante por atender lo urgente.

Administrar una organización (con o sin fines de lucro), una sucursal, un departamento, involucra un conjunto de actividades que tienen que ver -esencialmente- con enfrentar el futuro. Conjeturar alternativas es anticiparse a lo que pueda ocurrir. Prever, disponer de variables ante un cambio futuro, estar preparado ante mutaciones, tener perspectiva sobre lo que sucederá, constituyen recursos eminentemente humanos.

Es muy importante el manejo de las ideas sobre el futuro porque muchas cosas que nos habrán de pasar, dependerán de las decisiones que tomemos en el presente.

Muchas personas creen que la gestión es producto de la intuición, la experiencia, o el "iluminismo" de los sujetos. Sin embargo, la prevención de los hechos futuros y su planificación es parte esencial de las tareas de cualquier entidad.

El futuro nunca es tan incierto como, a veces, se piensa. Los cambios del entorno son cíclicos y el azar no es tan aleatorio. Cuando se lo analiza con detenimiento se pueden establecer tendencias, conocer rutinas, comportamientos que se repiten, y realizar proyecciones.

Prever implica establecer a priori lo que sucederá en el futuro, con mayor probabilidad de ocurrencia.

Como ya dijimos, la previsión es una capacidad que posee todo sujeto humano. Por lo tanto, no es una acción exclusiva de la dirección general de la entidad, sino que debe ser puesta en práctica por toda la organización. La dirección la debe estimular con sus mecanismos de participación y toma de decisiones. Cada una de las personas que trabaja en una organización, desde su puesto de trabajo, debe definir qué variables tienen que prever para configurar el plan de actuación que, posteriormente, se integrará en un plan conjunto de la institución.

A continuación se expone un esquema de las diferentes previsiones a realizar en las diversas áreas funcionales:

### Comercial

- Previsión de la prestación de un servicio conforme a la clientela esperada.
- Previsiones de la venta de un producto en función de la estacionalidad de la demanda.
- Previsión de los puntos de contacto con los clientes de acuerdo al horario o lugar.

### Producción

- Previsión de las acciones a desarrollar para terminar un trabajo.
- Previsiones de abastecimientos de insumos para concluir un trabajo en fecha.

### Finanzas

- Previsión de los recursos monetarios para lanzar un servicio.
- Previsión de la rentabilidad esperada.
- Previsión de los gastos.

Para prever, debe considerarse una serie de parámetros básicos:

**TIEMPO:** las previsiones se establecen siempre con un tiempo. Así, por ejemplo, se habla de la previsión de la concurrencia de clientes a un restaurante, o de previsiones de ventas de pan dulce en una confitería para las fiestas navideñas.

**RECURSOS:** con qué recursos se cuenta es un condicionante para el logro de los objetivos. Por ejemplo: la capacitación de los

empleados y la disponibilidad de cierta herramienta nos puede adelantar los resultados que esperamos.

**INFORMACION:** éste es un insumo básico. La calidad de los datos (suficientes, fiables, y significativos) nos permitirá analizar mejor las variables alternativas.

## | ¿POR QUÉ PREVER?

### **PREVISION**

**Es anticipar una gama de alternativas sobre el futuro.**

Como ya dijimos, la intención de influenciar en el futuro no se logra sólo con la previsión sino que, a este último ejercicio, hay que completarlo con la planificación.

# CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás.

Es la capacidad de trabajar con otros integrando equipos de trabajo que sostienen metas comunes.

## EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Lograr en el trabajo comprensión y compromiso en común.
- Apoyar y alentar las actividades en equipo de los integrantes.
- Compartir información y trabajar cooperativamente con los demás miembros.
- Anteponer, en forma explícita o no, los objetivos del equipo a los objetivos personales.

## | ¿POR QUÉ ES NECESARIO TRABAJAR EN EQUIPO?

Anteriormente, hemos caracterizado a las organizaciones como sistemas sociotécnicos, es decir, como instancias que funcionan a través de las actividades coordinadas que desarrollan seres humanos, en forma individual y grupal, con el apoyo de sus saberes para alcanzar objetivos. También dijimos que las personas constantemente están desarrollando actividades que les permitan cumplir con sus objetivos personales, pero muchas veces se encuentran con que los esfuerzos individuales resultan insuficientes. Por esto, la mayoría de los individuos tiende a agruparse en algún momento de su vida, a aliarse con otros de modo de potenciar sus habilidades particulares y lograr el complemento más perfecto posible para operar eficaz y eficientemente.

Constantemente y en todos los ámbitos, hay conjuntos de personas que consiguen lo que buscan, que pueden perdurar en el tiempo o sólo tener un carácter transitorio. Pero cuando lo que se busca es la eficacia, la eficiencia, la productividad, la competitividad, o sea, producir resultados organizacionales, se requiere una articulación con la tareas de otros individuos mediante un acuerdo entre partes, un compromiso.

Lo expuesto, unido al sentimiento de pertenencia que aflora cuando se es parte de algo más grande que uno, nos permite aproximarnos al *concepto de Trabajo en Equipo*.

Dicho concepto implica la existencia de un importante grado de interacción entre sus miembros, la persecución de un objetivo en común, algún tipo de liderazgo, el establecimiento de normas y códigos internos y distribuir roles entre los participantes.

## | ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Un equipo de trabajo se define por ser un conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Existen normas internas que gobiernan su conducta y se establece una organización interna del trabajo.

Las ventajas de trabajar en equipo son:

- Posibilidad de generación de alternativas.
- Mayor comunicación.
- Estimulación de procesos de cooperación.
- Compromiso de cada uno de los participantes con el objetivo organizacional.
- El conocimiento que alcanza cada persona acerca de la totalidad de un proceso o de una tarea.
- Aumento de la eficiencia producto de la sinergia.

### **ASPECTOS A TENER EN CUENTA**

Se pueden distinguir cinco dimensiones.

#### *LAS PERSONAS*

Sin personas no hay equipo. Las personas se articulan en una compleja trama en la que intervienen los vínculos personales, las jerarquías, la cultura organizacional y el medio que las rodea.

#### *LOS OBJETIVOS*

El tipo de objetivos perseguidos es lo que determina la naturaleza del grupo, es decir, las metas por lograr, el problema por resolver o lo que hay que hacer.

Para que un grupo adopte un funcionamiento eficaz, es necesario que se haya fijado metas claras. Es decir, que las mismas sean:

- Específicas para cada situación.
- Establecidas en términos precisos y mensurables, y que sirvan como indicadores del éxito.
- Que se relacionen unas con otras.
- Que sean conocidas por todos los que están implicados en su realización.
- Que tengan un horizonte de tiempo.

### *LOS RESULTADOS*

La esencia de un equipo de trabajo está en la búsqueda de resultados. Si en su constitución no se orienta al logro de resultados la sensación de pertenencia puede ser muy baja o nula.

### *PROCEDIMIENTOS*

Los procedimientos son las operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

Para diseñar los procedimientos, los equipos deben realizar ciertas actividades como las que se mencionan a continuación:

- Precisar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea determinada.
- Identificar la secuencia de dichas operaciones.
- Definir las unidades de trabajo que participan en el procedimiento, de acuerdo a las funciones asignadas.
- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre las diferentes personas.
- Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento.

### *PROCESO SOCIOAFECTIVO*

Al mismo tiempo que se realiza una tarea, de acuerdo con un determinado procedimiento, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. A esta dimensión de la dinámica de un equipo se la denomina "proceso socioafectivo".

El proceso se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar la ejecución de la tarea; por ejemplo, se observan fenómenos de aislamiento o identificación, sentimientos de frustración o realización, indiferencia o motivación.

En el nivel grupal las relaciones socioafectivas de los miembros de la entidad social, interactúan en términos de comunicación o incomunicación, competencia o colaboración, dependencia o interdependencia, entre otros.

Alguno de los elementos más importantes que inciden en el proceso socioafectivo de los grupos son los siguientes:

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- El nivel de madurez del grupo, cualquiera que sea la madurez individual de sus miembros.
- El estilo del dirigente para conducir al grupo.
- Los supuestos sobre la condición humana en relación con el trabajo del grupo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de los conflictos interpersonales.

### *ETAPAS DE LA FORMACION DE EQUIPOS*

Los equipos de trabajo, están integrados por personas que no siempre están ciento por ciento interiorizadas con lo que significa trabajar con otros y depender de lo que hagan otros, por ello, hasta que alcanzan la eficacia y eficiencia deben atravesar por diversas etapas de "maduración":

#### 1ª. Etapa: Creación

Se invita o se convoca a la integración. Se intenta fundamentalmente generar confianza entre los integrantes. Se trabaja la pertenencia y la afiliación. Hay cierta dependencia hacia la autoridad dado que los integrantes desconocen qué se espera de ellos. No existe competencia interna.

#### 2ª. Etapa. Tormenta o Conflicto

Los integrantes comienzan a expresar sus simpatías, antipatías,



sus acuerdos y desacuerdos. Todavía no se perciben como integrantes de un equipo. Puede manifestarse cierta insatisfacción por la autoridad. Comienza la competencia por el poder y por los recursos. Puede ser que algún integrante sea desplazado.

### 3ª. Etapa. Normalización

Se define la visión del equipo, su misión, sus objetivos, y las tareas de cada uno de los integrantes. Se desarrollan las normas internas. Los integrantes comienzan a percibir el clima de armonía y confianza. Se incrementa la comunicación y surge una "jerga" del grupo.

### 4ª. Etapa. Fijación del desempeño

Existe colaboración e interdependencia total entre los miembros. Las tareas y los procedimientos son cumplidos en forma eficiente. Hay un alto entusiasmo por las tareas del grupo. Se fortalece la valoración del equipo.

### 5ª. Etapa. Madurez

Se mantienen estables los parámetros de desempeño y hay una actitud positiva para enfrentar los obstáculos.

Condiciones necesarias para que se desarrolle un equipo de trabajo.

- Comprensión de los objetivos.
- Confianza: saber y conocer qué actuación tendrán los otros miembros. Esto otorga predecibilidad de comportamiento.
- Ambiente agradable, para ayudar en la convivencia.
- Comunicación fluida y en todos los sentidos.
- Negociación permanente para zanjar diferencias y resolver conflictos.
- Dominio de las funciones e interdependencia.

Actitudes positivas de los miembros del equipo que contribuyen al crecimiento.

- Alentar: aprobar las acciones de los otros.
- Apoyar: reforzar la opinión de los demás miembros.
- Comprender: entender los puntos de vista de los demás.
- Armonizar: buscar reducir las divergencias y desacuerdos.
- Favorecer los compromisos: tratar de hallar espacios comunes para entenderse.
- Consensuar: favorecer la cohesión del grupo mediante la participación y el consenso.
- Comunicar: expresar en forma abierta y fluida los acuerdos y desacuerdos.
- Formular normas: establecer pautas y procedimientos para el funcionamiento del equipo.

**Podemos concluir diciendo que trabajar en equipo es una forma de operar organizacionalmente que eleva el nivel de eficacia y eficiencia, desarrolla las aptitudes personales, integra a las personas y contribuye a un mejor clima de trabajo.**

# ESTUDIO DE CASO

## Objetivo

Reflexionar sobre las capacidades de gestión que ponen en juego los actores en una situación determinada descrita como "caso".

## EL ESTUDIO DE CASO COMO TÉCNICA DIDÁCTICA

El *Estudio de Caso* es una técnica didáctica que tiene por finalidad describir minuciosamente y contextualizar todas las variables que conforman un caso simulado que fue deliberadamente diseñado o seleccionado para proceder a su análisis y/o estudio. Consiste en una ficción creada para evaluar la capacidad puesta en juego por el sujeto para seleccionar variables críticas, inducir situaciones que le permitan tomar recaudos y hacer proyecciones que hagan posible la mejora de sus recursos de gestión. A tales efectos, el *Estudio de Caso* tiende a describir en forma expresa ciertos datos y circunstancias que -en una observación convencional- podrían pasar inadvertidos para el sujeto que debe analizarlos

El *Caso* que se presenta en este *Manual* tiene por objetivo que el/la alumno/a identifique las variables organizacionales, de roles de actores, de gestión y de contexto que son centrales en la definición del "*Caso*". Es decir, aquellas que influyen en términos de su contexto y las que caracterizan, o permiten inferir, actitudes que tienen los personajes que actúan en el mismo. Asimismo, este *Caso* permite que alumnos y alumnas puedan observar hasta qué punto los protagonistas del *Caso* expuesto aplican los recursos de gestión para actuar en sus procesos de trabajo, y cuáles son los aspectos fuertes y los débiles que, a criterio de ellos/as, tales actores presentan en materia de gestión.

Mediante el uso de esta técnica, se espera que los/as participantes:

- Fortalezcan y apliquen sus conocimientos sobre gestión.
- Detecten las estrategias de gestión operativa -correctas o incorrectas- que fueron utilizadas por los actores.
- Desarrollen capacidad de crítica.
- Identifiquen los puntos débiles y fuertes que tienen como gestores de su propio proceso de trabajo y las acciones que se pueden intentar para corregirlos.

## INSTRUCCIONES PARA EL DOCENTE

- a) Los/as participantes se ubicarán en un lugar predeterminado y visible.
- b) Se entregará a cada alumno un ejemplar del *Caso*.
- c) Los/as participantes leerán el *Caso* para familiarizarse con su contenido. El/la Instructor/a contestará preguntas sobre las dudas que surjan respecto de dicho material, sin hacer mención a las cuestiones técnicas.
- d) Los/as participantes deberán suponer la información que no surja del texto del *Caso*.
- e) El/la instructor/a entregará las preguntas que integran la *Guía de Ejercitación* para analizar el *Caso*.
- f) Después de 30 minutos de lectura, de análisis individual y de dar respuesta individual a la *Guía*, el/la Instructor/a conformará grupos de no más de seis (6) y no menos de cuatro (4) integrantes.
- g) Los grupos trabajarán sobre el *Caso* durante un tiempo estimado de 60 minutos. Antes de comenzar la tarea se deben adjudicar los roles: *Moderador*, *Toma tiempos*, *Redactor*, y *Vocero*.
- h) Cada grupo (a través de su Vocero) deberá exponer las conclusiones al colectivo.
- i) Las conclusiones deberán estar escritas en una pizarra, o en un rotafolios, para que puedan ser vistas por todos los/as participantes.
- j) Cada grupo deberá reunirse para analizar las conclusiones a las que llegaron los otros grupos.
- k) Se promoverá un debate coordinado por el/la Instructor/a.
- l) Se finalizará con la redacción de un documento final, que consignará las conclusiones de todo el grupo de trabajo.

## GUÍA DE EJERCITACIÓN PARA ANALIZAR UN "CASO" SIMULADO

1. Describa los diferentes sistemas que se presentan en el Estudio de Caso:

- a. ¿Qué misión podría suponerse que tiene cada sistema?
  - b. ¿Cuáles son los valores implícitos en cada uno de los mismos?
  - c. ¿Cuál es la estructura formal que presenta cada uno de ellos?.
  - d. ¿Qué funciones se cumplen al interior de cada sistema?
  - e. ¿Qué roles aparecen descriptos en cada uno de los sistemas presentados?
  - f. ¿Cuál es el punto de conexión entre los diversos sistemas?
  - g. ¿Cuáles son los roles de jefatura o los centros de decisión que aparecen en cada sistema?
2. Explique cuáles son los elementos del entorno que influyen en la organización del *Sistema Restaurante*. ¿Cómo deben ser tenidos en cuenta estos elementos en el momento de la planificación?
3. ¿Quiénes son los clientes internos y los clientes externos del *Sistema Restaurante*?
4. ¿Cómo está dividido el trabajo en el *Sistema Hogar*? ¿Y en el *Sistema Empresa*? ¿Y en el *Sistema Restaurante*?
5. ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta cada una de las organizaciones o sistemas que se presentan en el *Caso*?
6. ¿Cuáles son los diferentes grupos humanos que actúan en cada una de las organizaciones? ¿Tiene cada uno de ellos intereses operativos diferentes? ¿A partir de qué intereses operativos se pueden coordinar?
7. Las organizaciones que se presentan en el *Caso* ¿qué tipo de estructura tienen? ¿Cómo debería estar organizado el *Restaurante* para tener una *estructura matricial*?

8. ¿Es FRANCISCO, a su criterio, un administrador eficaz? ¿Por qué?

9 ¿Es FRANCISCO, a su criterio, un administrador eficiente? ¿Por qué?

10. Diseñe un *Plan de Acción* para FRANCISCO en el *Área de Compras*.

Determine:

- objetivos;
- recursos de infraestructura;
- recursos humanos;
- administración de stocks;
- recursos económicos;
- mecanismos de control;
- métodos de evaluación de las compras realizadas.

11. Diseñe un *Plan de Acción* para MARITA.

Determine:

- objetivos;
- recursos de infraestructura;
- recursos humanos;
- administración de stocks;
- recursos económicos;
- mecanismos de control;
- métodos de evaluación de los productos elaborados.

12. Analice la planificación que propuso para Francisco. ¿Cómo comunicaría usted a ETHEL los recursos que pudiese necesitar? ¿Y a MARITA? ¿Y a la Oficina Central? ¿Qué aspectos deberían ser informados a cada uno de ellos en relación con los recursos de los cuales deberían disponer?

13. ¿Cuáles son los aspectos que tomaría como eje en un Plan de Mejora Continua de las actividades de compra y abastecimiento que realiza FRANCISCO? ¿Y en el caso de la elaboración de alimentos que realiza MARITA?

### | Caso: UN DIA EN LA VIDA DE FRANCISCO

Como todos los días, FRANCISCO se levantó a las 4,30 de la madrugada. Luego de ducharse y afeitarse, tomó unos mates y partió a la parada del ómnibus con el tiempo justo para llegar al trabajo.

JULIA, su esposa, le había dejado un encargo de compras que debía realizar en el pueblo antes de volver a casa. Así estaban planteadas las cosas: JULIA se ocupaba de ordenar la casa, de atender a los chicos y, a veces, trabajaba como peluquera a domicilio. FRANCISCO se ocupaba de trabajar en un empleo fijo y, respecto al hogar, de completar las compras domésticas en el pueblo. También se ocupa, ocasionalmente, de organizar salidas de esparcimiento con los hijos y la esposa. La casa se mantiene siempre ordenada aún cuando TOMÁS y LAURITA, los hijos, juegan en ella con sus amigos, mascotas, bicicletas, etc..

Todo estaba previsto. Los ingresos que aportaba FRANCISCO alcanzaban razonablemente para cubrir los gastos fijos del hogar. Los aportes del trabajo de JULIA eran bienvenidos para los gastos extras que, aunque se trataban de evitar, siempre aparecían. JULIA era una persona particularmente ordenada. Hasta anotaba metódicamente, en una lista escrita, los encargos de las compras de la casa que había que hacer en el pueblo, para que FRANCISCO no las olvidara. Y de paso también anotaba las que presentaban los chicos, que siempre tenían demandas extras que había que recordar para que no se frustraran.

La empresa donde trabaja FRANCISCO está localizada en un parque industrial de la Provincia de Buenos Aires. Es una empresa metalúrgica que emplea 330 personas. Cerca de 250 son trabajadores operativos que pertenecen a la empresa; 30 son trabajadores terciarizados -asalariados de proveedores que realizan entregas y trabajos en las líneas de



producción-, y 50 son trabajadores que actúan en áreas administrativas, de mantenimiento, técnicas de apoyo a la producción y de comercialización. Un grupo de 25 trabajadores pertenece a la concesión del restaurante destinado a dar el almuerzo a los 330 empleados de la empresa.

En el terreno donde está ubicada la empresa pueden distinguirse dos edificios: en uno se localiza la planta industrial y el mantenimiento y, en el otro, el sector de administración, ventas y servicios técnicos, además de la cocina y el comedor de la empresa.

La empresa se ha visto afectada por sucesivos problemas financieros, económicos y tecnológicos que han hecho que, para optimizar costos y calidad de trabajo, se articulara con una red de proveedores que le proporcionan en línea piezas y partes. Además, ha concesionado el comedor destinado al personal para evitar complicaciones en la realización de compras a proveedores diferentes con los que la empresa trata habitualmente.

FRANCISCO es el encargado del Comedor del Personal. Es un área que, al estar concesionada, presenta una organización propia. Posee una administración central localizada en la Ciudad de Buenos Aires, de la cual dependen las aprobaciones de compras cuando éstas son de un monto superior a los \$5.000. Las compras de valor inferior al mencionado están a cargo de la organización y programación de FRANCISCO. Las compras de provisión de alimentos son muy complejas por la variedad de artículos perecederos y no perecederos que se deben adquirir, enlatados, envasados y a granel, frescos, verduras, frutas, lácteos, cárnicos, artículos de limpieza, etc. Esta variedad requiere de una organización especial y la coordinación con heladeras, freezer, depósitos, equipos de limpieza, equipos de preparación inmediata. La logística de las compras es compleja y demanda un fuerte trabajo de equipos: es decir, equipo de cocina, equipo de depósitos, equipo de mantenimiento y limpieza.

Ese día, cuando FRANCISCO llegó a la empresa, uno de los ayudantes de cocina le comunicó que un nuevo contingente de 30 trabajadores de uno de los proveedores de la empresa metalúrgica, se había agregado a las provisiones de los almuerzos de la semana. En ese momento, FRANCISCO se dio cuenta de que no lo había recordado y, por lo tanto, no había previsto las compras suplementarias que debían haberse hecho,

ni había analizado los costos adicionales que el nuevo contingente le traería. Son 150 almuerzos más en la semana, pensó. Ahí se dio cuenta de que para ese mismo día, debía cubrir el déficit comprando en los comercios minoristas del pueblo, con lo cual, los costos se le irían a las nubes por no poder contar con los precios mayoristas para sus presupuestos.

No sabía si podría obtener rápidamente un estado de situación del stock, ni si contaba con la disponibilidad de ayudantes para comprar la mercadería y descargarla en tiempo y forma. Tampoco sabía si ETHEL tendría disponibilidad de efectivo para realizar las compras, ni si los comercios del pueblo le permitirían diferir el pago para el jueves o el viernes.

MARITA (la Cocinera Jefe) lo llamó para preguntarle si debía modificarse el menú del día dado que a ella no le habían informado sobre la llegada del contingente y, para atenderlo, se estarían necesitando compras suplementarias. Solicitó también que se le informara cuáles serían las dietas especiales que debían preverse para el nuevo contingente, y que se le entregara con ellas la autorización de la nutricionista.

FRANCISCO le contestó que no se preocupara; que él iría luego a la cocina para acordar el menú de la semana (en cantidad y calidad) y las compras más urgentes del día.

Mientras tanto, FRANCISCO se preparó para analizar si el contingente incluía personas con dietas especiales. En ese caso, debería comunicarse con la nutricionista para que confeccionara las dietas y también para que le llevara las instrucciones y menús alternativos a la Cocinera Jefe. Luego tendría que analizar el stock del depósito con la Cocinera Jefe, e ir al pueblo a hacer las compras.

Cuando estaba analizando las características del nuevo contingente, lo llamaron desde la Oficina Central de la empresa concesionaria del comedor y le solicitaron la rendición del fondo operativo del trimestre anterior. FRANCISCO contestó que en el día mandaría la rendición, e inmediatamente llamó a ETHEL (la empleada que llevaba la contabilidad de la concesionaria) y le ordenó que preparara la rendición de Junio para enviarla en el día de la fecha. En realidad, le dijo, la Oficina Central se la había pedido el viernes anterior pero él no había encontrado el tiempo suficiente para encargarle a ETHEL que la preparara. Al

mismo tiempo, FRANCISCO le informó que él debía realizar ese mismo día compras suplementarias en el pueblo y que necesitaba disponer de algo de efectivo.

ETHEL se fue preocupada. Tanta improvisación no le gustaba pues, como persona de contabilidad, estaba acostumbrada a manejarse con previsiones y no entendía tantos imprevistos. Situaciones que, en el fondo, estaban preanunciadas desde hacía días aunque no le habían sido comunicados ni a ella, ni a MARITA, ni a los responsables del depósito.

Antes de ir a ver a MARITA, FRANCISCO pensó:

- Me tomo 5 minutos... Y revisó la correspondencia que había llegado el día anterior.

Mientras estaba en su descanso, le avisaron que el servicio de mantenimiento del tanque de agua había llegado.

FRANCISCO hizo pasar al responsable del servicio y analizó con él los problemas del funcionamiento y el presupuesto que la empresa le presentaba. Después de analizarlo, FRANCISCO se lo devolvió porque faltaba incluir el servicio de mantenimiento anual, la garantía y una bonificación que habían acordado de palabra. El responsable del servicio respondió que nada de ello le había sido solicitado por escrito y que, por lo tanto, la empresa no lo había tenido en cuenta como condición para que el servicio fuera contratado. Más tarde y para distender la situación, se pusieron a conversar sobre problemas de mantenimiento de tanques de agua en otras empresas o sectores que elaboran alimentos.

Esta charla fue interrumpida por la Sra. CATALINA (encargada de personal del restaurante concesionado) que le avisaba que tres ayudantes de cocina y dos peones de limpieza habían faltado por estar enfermos, y que JULIO CESAR (el parrillero) avisó que no podía venir porque tenía a su hijo internado en el hospital.

FRANCISCO llamó a MARITA para analizar cómo ella se iba a organizar para hacer frente a estas ausencias. MARITA le respondió de mal talante que no era ella quien estaba a cargo de la organización de la concesionaria, y que no tenía forma de reemplazar a tantas personas. Agregó que tampoco podía ser tan exigente como para pretender que el trabajo de diez personas lo hicieran siete. Después, rezongando, dijo que podría llamar a una prima y a su sobrina para cubrir dos de las tres ausencias.

FRANCISCO, inmediatamente solicitó el número telefónico de JULIO CESAR para preguntar sobre el estado de su hijo. CATALINA le dijo que JULIO CESAR no tenía teléfono.

En ese momento, FRANCISCO interrumpió la conversación con el encargado del Servicio de Mantenimiento de la Caja de Agua porque recordó que tenía que acordar con MARITA, por lo menos, las compras de almacén del día.

Se disponía a ir a verla cuando sonó el teléfono. FRANCISCO dudó entre atender o no, pero finalmente atendió. Era la Presidente de la Cooperadora Escolar de la escuela de los hijos de FRANCISCO, que le pedía colaboración para el acto del 9 de Julio. La Sra. FERGUCCIO, Presidenta de la Asociación Cooperadora, se explayó sobre las motivaciones del acto patrio y la significación que tendría para la comunidad que la concesionaria del restaurante aportara el chocolate y algunos budines. FRANCISCO, luego de escucharla, le contestó que lo pensaría, que consultaría con los dueños y que, a la brevedad, le daría una respuesta.

FRANCISCO fue a reunirse con MARITA. Hicieron telefónicamente la consulta a la nutricionista. Luego, acordaron las compras del día y de la semana a partir de repasar rápidamente el stock. FRANCISCO tuvo la sensación de que las altas y las bajas de stock no coincidían con lo estimado a mano alzada. Y pensó: "en cualquier momento tengo que concentrarme en hacer una buena supervisión en las planillas de altas y de bajas, y cotejarlas con las existencias."

Rápidamente se dirigió a la camioneta para ir al pueblo. Antes de salir lo interceptó un llamado de JULIA, su esposa, para pedirle que recordara las compras que debía llevar al final del día.

Cuando transponía las puertas lo alcanzó, sofocada, la señora ETHEL, quien le entregó unos documentos y los cheques que debían ser depositados. ETHEL le recordó que, siempre que fuera al pueblo, pasara antes por contaduría por si alguna documentación pendiente debía ser entregada en el banco, o en proveedores localizados en el camino al pueblo.

FRANCISCO, durante todo el viaje, fue pensando en cómo se le había complicado la jornada. Finalmente, él había tenido que hacerse cargo del contingente de los trabajadores que, durante esa semana, se

integraban a trabajar en una de las líneas de producción y harían uso de los servicios del comedor. FRANCISCO no sentía que esos imprevistos fueran parte de su trabajo y además, sentía que él no era el culpable de la improvisación de último momento. Pensaba que esos inconvenientes, que no eran culpa de él, le habían dado vuelta la mañana...

Cuando llegó al pueblo se dirigió inmediatamente al Banco para depositar los cheques y entregar los documentos que le había entregado ETHEL. Al verlo, el Gerente de la sucursal lo llamó y lo invitó a su despacho. FRANCISCO, pese a que estaba apurado, no pudo negarse. El Gerente lo invitó con un café y le habló de sus habilidades en la persecución de morosos.

Cuando FRANCISCO miró el reloj y se dio cuenta de que eran las 11.30 se despidió del Gerente y salió velozmente en dirección a la carnicería. Allí compró lo que había (paleta y carnaza). FRANCISCO pensó:

- No importa, le damos unos buenos martillazos y se pone tierna...

Más tarde se dirigió a la verdulería dispuesto a comprar tomates. Los que había mostraban feo aspecto. El verdulero le dijo:

- Pero don Francisco..., si me hubiera avisado le reservaba los pintones.

A falta de tomates, buenas son las papas. FRANCISCO compró 10 kilos de papas e inmediatamente pensó

- Tengo que irme rápido porque todavía falta cocinarlas...

Cargó todo y puso en marcha la camioneta para volver a la empresa. Mientras hacía el camino de regreso, pensó que en algún momento iba a tener que realizar un cálculo de costos de sus compras por mayor y al menudeo, e iba a tener que organizarse.

- Pero -se dijo- este es un tipo de trabajo que siempre está lleno de imprevistos... Algún día tengo que evaluar también qué está pasando con el stock. En fin... ¡cuánto trabajo pendiente tengo! A veces me siento agobiado y que las cosas se me van de las manos. Pero es un trabajo así, no siempre se puede planificar, más bien hay que ser activo y estar siempre en movimiento!!!.

Poco después, se conformaba pensando:

- ¡¡Qué lío!! Y todo por culpa del nuevo contingente... Todavía tengo que ir a ver al hijo de JULIO CESAR, darme una vuelta por el taller para ver cómo anda la reparación de los camiones, revisar la rendición, sacar el despacho, contestarle a la Presidenta de la Asociación Cooperadora, llamar a la Oficina Central, programar las vacaciones familiares.... Y seguro que de algo me voy a olvidar...!!

Una vez que descargó los víveres y entregó los papeles en la Tesorería, retomó la conducción de la camioneta para volver otra vez al pueblo. Tenía que comprar otra parte de los víveres, los que no eran urgentes para ese día pero eran indispensables para la semana.

Mientras tanto, MARITA había comenzado a disponer todo lo necesario para la comida. Su grupo de trabajo estaba conformado por 5 cocineros y 5 mozos (JUAN CARLOS, RICARDO, JUAN JOSÉ, NICOLÁS, E INGRID). Pero como tres habían faltado debió reemplazarlos con JUANA y MARCELA, sus parientas. El almuerzo debía comenzar a las 12.30 y estaba compuesto por ensaladas, sopas, carne a la cacerola, pollo a la cacerola, puré, arroz, frutas de la estación, gelatina, flan e infusiones. Para el primer turno, debían prepararse 180 raciones y otras tantas para el segundo. Además, se debían elaborar 14 raciones extras para las personas bajo dietas especiales.

A las 16,00 FRANCISCO, se levantó de la mesa de almuerzo y se dirigió al taller.

Esta unidad de operaciones está en un edificio independiente, a cargo de JOSE, el capataz. En ella se reparan los vehículos de la empresa; la concesionaria del restaurante está autorizada a reparar allí sus vehículos. La unidad está integrada por 5 mecánicos. Ninguno ha estudiado para la función y sus conocimientos provienen de la práctica. Los trabajos se realizan de acuerdo a las necesidades y a la provisión de repuestos. Estos últimos, en algunos casos se compran especialmente y su disponibilidad depende de la existencia de presupuesto y de la aprobación de la Oficina Central. Los integrantes del grupo de taller (JOSE y los mecánicos) se conocen desde hace mucho tiempo y entre ellos existen lazos de amistad y familiaridad. Los horarios de labor se

cumplen reglamentariamente. El galpón luce por su limpieza y orden. Los trabajos se atienden de acuerdo a los conocimientos de cada uno de los integrantes.

FRANCISCO se encontró con que no habían podido arreglar la bomba inyectora del camión gasolero. Se arremangó y él mismo se puso a desarmar y a armar el repuesto. La mecánica era una de las pasiones de FRANCISCO.

Estaba en esta tarea cuando uno de los ayudantes de cocina se presentó con un pedido de insumos para el día siguiente. Otro le avisó que tenía un llamado telefónico de su casa: su mujer le reclamaba la planificación de las vacaciones. FRANCISCO dejó lo que estaba haciendo. Les dijo a los mecánicos:

- No toquen nada, luego vengo y lo termino.

En la recepción del restaurante, lo estaba esperando MARITA para conversar sobre compras complementarias a realizar hasta el miércoles de esa semana. Mientras se lavaba las manos sucias de grasa del taller, FRANCISCO acordó las cantidades y marcas de productos que compraría en los dos siguientes días.

Mientras volvía, pensaba:

- ¡Qué día de locos!.. Y todo lo que me falta...! Tengo que ir a ver al hijo de JULIO CÉSAR... ¡Oh no mandé la rendición a Casa Central! Tengo que revisar el depósito y los freezer y la heladera; tengo que hacer unos pagos; tengo que recordarle a ETHEL que haga los cheques de la compra de lácteos y productos de granja. Tengo que llamar al Servicio del Tanque de Agua para quejarme sobre los puntos que se olvidaron de incluir, y llamar a la Cooperadora por el tema de la Escuela de los chicos.... ¡Qué día de locos!

# GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN BASADAS EN CASOS REALES

**Objetivo:** Desarrollar capacidades de investigación y autocrítica respecto a la propia práctica laboral



## LA EXPERIENCIA LABORAL COMO MATERIA DE ANÁLISIS CRÍTICO

Esta técnica tiene por objeto desarrollar en los/as participantes capacidades de:

- análisis y de crítica de su actuación en situación laboral real;
- diseñar y desarrollar procesos autónomos de mejora continua.

## INSTRUCCIONES PARA EL/LA DOCENTE

- a) Se aplica después del *Estudio de Caso* ya que esta *Guía* requiere del análisis de los procesos de trabajo reales en los que cada participante está involucrado. Si los participantes fuesen personas desempleadas, puede hacerse el ejercicio sobre las situaciones del último empleo.
- b) A cada participante se le entregará la *Guía de Análisis* de una situación de trabajo real.
- c) Cada participante deberá -en 60 minutos aproximadamente- redactar, o pensar y organizar la exposición de las respuestas.
- d) El/la docente mantendrá entrevistas individuales con cada uno/a de los/as integrantes para analizar las respuestas elaboradas.

## GUÍA DE EJERCITACIÓN PARA ANALIZAR LA EXPERIENCIA LABORAL DE EL/LA PARTICIPANTE

1. Diseñe una *Planilla de Control* que le permita monitorear la manera en que se está desarrollando su proceso de trabajo.

Anote:

- los obstáculos encontrados;
- las acciones correctivas que debió improvisar;
- las observaciones que tendría que tener en cuenta en una futura planificación.

2. ¿Qué competencias tendría que mejorar usted para que su labor fuera más eficaz? ¿Y para que fuera más eficiente?
  
3. ¿Cómo podría mejorar usted la atención a sus *Clientes Internos*?
  
4. ¿Podría usted realizar una *Planificación Operativa* de su trabajo siguiendo los pasos indicados en el *Manual*?
  
5. ¿Podría usted realizar una *Planificación Preventiva* considerando los eventos críticos o emergencias que se presentan en su trabajo?
  
6. ¿Cuáles son los conflictos organizacionales que se presentan en su trabajo en relación con la disponibilidad de recursos? ¿Cómo podrían solucionarse? ¿Cómo deberían negociarse los mismos?
  
7. ¿Qué tipo de *Control de Resultados* y de *Control de Procesos* usted ha introducido en su planificación? ¿Cuáles podría sugerir?