



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

MODELACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura Modelación administrativa y financiera es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Viviana Andrea Martínez Navarrete

Ingeniera Química. Especialista en Gerencia de Proyectos.

Viviana.martinez@upb.edu.com vivianaupb@gmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Lina María Maya Toro

Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales

lmaya@uniremington.edu.co

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Cuarta versión. 2016

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA	7
2 UNIDAD 1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES.....	8
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	8
2.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	8
2.2 CONTEXTUALIZACIÓN.....	8
2.2.1 MERCADEO	9
2.2.2 PRODUCCIÓN.....	9
2.2.3 RECURSOS HUMANOS	9
2.2.4 FINANZAS	9
2.2.5 INDICADORES.....	10
2.2.6 EMPRESA	13
2.2.7 CONCEPTO DE CONTABILIDAD	15
2.2.8 LA AUDITORIA.....	16
2.2.9 INFORMACIÓN FINANCIERA	16
2.2.10 CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.....	16
2.2.11 LOS PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTABILIDAD	18
2.2.12 ESTADOS FINANCIEROS	20
2.2.13 EL BALANCE GENERAL	20
2.2.14 EL ESTADO DE RESULTADOS	23
2.2.15 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS (EFAF)	24
2.2.16 EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (EFE)	26
2.2.17 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	26

2.3	REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN	32
2.3.1	ARTÍCULOS DE LA REVISTA DINERO (ARTÍCULO NO. 1.15 TENDENCIAS EN GERENCIA)	32
2.3.2	ESTRATEGIA (ESTRATEGIA COMPETITIVA, MICHAEL POTER, 1980)	33
2.3.3	CALIDAD (OUT OF THE CRISIS, EDUARDS DEMING 1982.....	33
2.3.4	LIDERAZGO (LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, STEPHEN COVEY 1990)	34
2.3.5	CRECIMIENTO (THECORE COMPETENTE OF THECORPORATION. PRAHALAD Y HAMEL, 1990)	34
2.3.6	NEGOCIACIÓN (GETTING TO YES, FISHER, PATTON Y URY, 1992).....	34
2.3.7	GERENCIA DE EMPRESAS FAMILIARES (GENERATION TO GENERATION, GERSICK, DAVIDS, MCCOLLOM Y LANSBERG, 1997)	34
2.3.8	GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD (LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, MICHAEL PORTER, 1998).....	35
2.3.9	GERENCIA DE SÍ MISMO (MANAGINGONESELF, PETER DRUCKER, 1999)	35
2.3.10	GESTIÓN PÚBLICA (BOWLING ALONE, ROBERT PUTMAN, 2000).....	35
2.3.11	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA, PORTER Y KRAMER, 2003).....	36
2.3.12	INNOVACIÓN (EL DILEMA DEL INNOVADOR, CLAYTON CHRISTENSEN, 2003).....	36
2.3.13	EMPRENDIMIENTO (THE ART OF THE START, GUY KAWASAKI,2004)	36
2.3.14	EDUCACIÓN GERENCIAL (GERENTES NO MBAS, HENRY MINTZBERG, 2005).....	37
2.3.15	GESTIÓN DEL TALENTO (BEYOND HR, BOUDREAU Y RAMSTAD, 20007)	37
2.3.16	INNOVACIÓN EN GERENCIA (EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN, GARY HAMEL,2008).....	37
2.3.17	ARTÍCULO NO. 2 ¿CÓMO SE HACE UN LÍDER? CINCO LECCIONES IMPORTANTES.....	37
2.3.18	VISIÓN CLARA	38
2.3.19	APRENDE ACERCA DEL LÍDER.....	38
2.3.20	ESTAR DISPUESTO A REINVENTARSE	39
2.3.21	CONSTRUIR REDES.....	39
2.3.22	CONFIANZA.....	40

2.3.23	OTROS ARTICULOS (ARTÍCULO NO. 3 ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO	40
2.3.24	ARTÍCULO NO.4 LAS 10 LECCIONES DE LIDERAZGO QUE DEJÓ EL RESCATE DE LOS MINEROS.....	44
2.3.25	ARTÍCULO NO.5 LOS CUATRO TALENTOS DEL LÍDER	49
2.3.26	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	51
3	UNIDAD 2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	52
3.1.1	OBJETIVO GENERAL	52
3.1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	52
3.2	CONTEXTUALIZACIÓN.....	52
3.2.2	GESTIÓN DEL RIESGO.....	54
3.2.3	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	57
3.2.4	EL ÉXITO DE UNA EMPRESA.....	59
3.2.5	EL FRACASO DE UNA EMPRESA	61
3.3	ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA.....	62
3.3.1	ESTRATEGIA	65
3.3.2	ESTRUCTURA.....	67
3.3.3	CULTURA.....	70
3.3.4	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	72
4	UNIDAD 3 ANÁLISIS FINANCIERO	74
4.1.1	OBJETIVO GENERAL	74
4.1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	74
4.2	CONTEXTUALIZACIÓN.....	74
4.2.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	75
4.2.2	INDICADORES DE ACTIVIDAD U OPERACIÓN.....	76
4.2.3	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO	77

4.2.4	INDICADORES DE RENTABILIDAD	79
4.2.5	INDICADORES BURSATILES O GENERADORES DE VALOR	80
4.2.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS.....	82
4.3	ANÁLISIS FINANCIERO	82
4.3.2	COMPARATIVO	85
4.3.3	EJERCICIOS DE APRENDIZAJE	87
5	GLOSARIO	90
6	BIBLIOGRAFÍA	92

1 MAPA DE LA ASIGNATURA

MODELACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

La administración se fundamenta en darle la forma más adecuada a las organizaciones y así llevarlas a la meta trazada, esto se logra cuando tenemos el personal idóneo para realizar este tipo de orientación. Es por esto que este modulo pretende afianzar los conocimientos administrativos y financieros de los estudiantes mostrándoles de una manera práctica el adecuado enfoque según el entorno, enseñándoles además, cómo realizar un correcto análisis financiero, ya que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en estos términos y así garantizar el éxito de cualquier tipo de organización.

OBJETIVO GENERAL

Proponer la metodología para una adecuada gestión administrativa y financiera mediante ejemplos prácticos que permitan un enfoque oportuno, pertinente y eficiente frente a la toma de decisiones asertivas en las organizaciones y así llevarlas al alcance de las metas trazadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Afianzar conceptos administrativos y financieros, mediante prácticas que permitan la visualización de diferentes enfoques en el momento que se presentan las diversas problemáticas dentro de las organizaciones.
- Identificar los factores del entorno de las organizaciones frente a las diferentes áreas del saber, orientando la toma de decisiones asertivas, implementando la estrategia, la estructura y la cultura en la administración.
- Realizar desde el punto de vista de rentabilidad financiera, los análisis que permitan el soporte económico en la toma de decisiones asertivas en las organizaciones.

UNIDAD 1
CONCEPTOS FUNDAMENTALES

UNIDAD 2
GESTIÓN ADMINISTRATIVA

UNIDAD 3
ANÁLISIS FINANCIERO

2 UNIDAD 1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES



Colombia según un japonés [enlace](#)

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Afianzar conceptos administrativos y financieros, mediante prácticas que permitan la visualización de diferentes enfoques en el momento que se presentan las diversas problemáticas dentro de las organizaciones.

2.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Agrupar los conceptos básicos frente a tema tales como fundamentos administrativos, contabilidad y matemáticas financiera, con el fin de unificar criterios.
- Mostrar artículo y recomendar libros que permitan conocer los diferentes enfoques con los que se puede abordar un problema u oportunidad para una correcta toma de decisiones.

2.2 CONTEXTUALIZACIÓN

Las organizaciones dentro de su estructura básica deben realizar una serie de funciones mínimas para el correcto funcionamiento de la misma, tales como el mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas, en esta última se centrara el estudio de este modulo ya que con una correcta administración financiera proporciona una visión panorámica de la empresa a la hora de tomar decisiones asertivas.

2.2.1 MERCADEO

El mercadeo también conocido como marketing según Philip Kotler es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Es por esto que el objetivo de la actividad de mercadeo dentro de una organización es lograr la satisfacción de los clientes y consumidores más allá de las expectativas. Para lograr dicho fin es necesario emplear herramientas como las encuestas, análisis de competencia, lo que le permite no cometer errores e ir a la vanguardia de la globalización (Ulloa Soto, 2006).

2.2.2 PRODUCCIÓN

Cuando se habla de producción no solo se hace referencia a las empresas cuya actividad económica principal es la manufactura. Este término debe considerarse en toda su extensión, es decir, como producción de bienes y servicios. Bajo la anterior aclaración producir cantidades óptimas en condiciones de eficiencia y eficacia con la máxima calidad, el mínimo costo y en el momento oportuno es el objetivo básico que deben alcanzar los ejecutivos de producción dentro de una organización. En producción se utilizan herramientas que permiten reducir los días en el ciclo entre otros mediante la construcción y análisis de indicadores por medio de paquetes estadísticos (Borísov, Zhamin, & Makárova, 2012).

2.2.3 RECURSOS HUMANOS

Los ejecutivos de recursos humanos deben procurar por crear las condiciones organizacionales para que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades, lo que se puede resumir en bienestar. Este objetivo se puede medir mediante la estabilidad, el clima organizacional, la compensación, el reconocimiento, la capacitación y la recreación. Para alcanzar el objetivo los ejecutivos de recursos humanos emplean herramientas como la motivación, liderazgo, salarios, círculos de calidad, entre otros (Martínez S, 2001).

2.2.4 FINANZAS

Cuando no se tienen el suficiente conocimiento sobre las finanzas de una organización es común pensar que el principal objetivo financiero es la maximizar de las utilidades de la misma. Antes de definir cuál es el Objetivo Básico Financiero (OBF) es importante tener presente que cuando se establecen los objetivos empresariales, estos limitan la toma de decisiones y enfoca al administrador en un marco de referencia al cual debe llevar la organización para alcanzar las metas trazadas. Por lo anterior es que el maximizar las utilidades como objetivo básico financiero haría que la empresa corriera peligro ya que no se le garantizaría el futuro, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista (a corto plazo) (García Serna, 2009).

Con las condiciones anteriormente mencionadas el **objetivo básico financiero (OBF)** de una empresa es la maximización de su valor o lo que es lo mismo, la maximización de la riqueza del propietario. Esto se resume en que las organizaciones deben alcanzar dos objetivos esenciales en el ámbito financiero como lo son el crecer y el permanecer (García Serna, 2009).

Por otro lado es importante definir el público objetivo para el área de finanzas de la empresa el cual se compone por:

- los accionistas, dueños, propietarios (ganancias)
- Empleados (bienestar)
- Clientes (calidad, servicio, etc.)
- Proveedores (calidad, servicio, etc.)
- Estado (impuestos)
- Sociedad (medio ambiente)

Cuando se tienen definido el público objetivo de nuestra organización trabajar por la permanencia y el crecimiento de la empresa depende de la caja, es decir, las utilidades obtenidas a través de la rentabilidad obtenida mediante inversiones, financiación y operación, todo lo anterior con un riesgo implícito (Madrid, 2012).

Las herramientas empleadas para dar cumplimiento al OBF son:

2.2.4.1 ESTADOS FINANCIEROS

- **Balance general:** dentro de una empresa permite saber lo que se tiene, lo que se debe, y lo que le pertenece a la empresa
- **Estado de resultados:** mediante la diferencia de ingresos y egresos permite conocer las utilidades generadas a la empresa de la actividad ejercida
- **Flujo de caja:** los resultados de esta herramienta permite reconocer si la empresas produce excedentes o deficientes
- **Estados de fuentes de aplicación de fondos:** muestra el principio de conformidad financiera
- **Estado de cambio en situaciones patrimoniales de la empresa:** esta establece la base para el reparto de dividendos

2.2.5 INDICADORES

Relación entre una cuenta A y una cuenta B que da un resultado que por sí solo no dice nada, por lo cual debe presentar unas características para que tengan algún sentido tales como: medir el sector, evaluación administrativa según las políticas de endeudamiento, se debe realizar comparaciones con el histórico, se utilizan como inductores para determinar las causas y el efecto y por último los indicadores se deben emplear para realizar el diagnostico dentro de la empresa financiero y estratégico para la correcta toma de decisiones (García Serna, 2009).

- **Financiero:** estructura de capital

- **Costo de Capital (KT):** son los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos. Dicho en otras palabras es el rendimiento requerido sobre las inversiones para que el valor de la organización en el mercado no sufra alteraciones (Mascareñas, 2001).
- **E.V.A.:** conocido como el valor económico añadido a una empresa. Este concepto se evidencia al realizar la diferencia entre la rentabilidad obtenida por la organización frente a los costos gestionados por la misma; si este valor da positivo, significa que la empresa generó una rentabilidad por encima al costo que tiene los recursos empleados, de lo contrario, la empresa con lo que genera no alcanza siquiera a cubrir los costos propios de funcionamiento (portada, 1998).
- **Flujo de Caja:** se define como los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo determinado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos fijos, lo anterior hace que resulte un indicador de liquidez importante en la empresa (Amat, 2002).
- **Estratégico:** se refiere a la misión, visión, valor y continuidad mediante inductores operativos y financieros
 - **Operativos:** EBITDA, productividad capital de trabajo, productividad de activo, entre otros.
 - **Financieros:** Escudos fiscales (se paga menor tasa de impuestos cuando el endeudamiento de la empresa es mayor), riesgo operacional, entre otros.

2.2.5.1 PRESUPUESTO

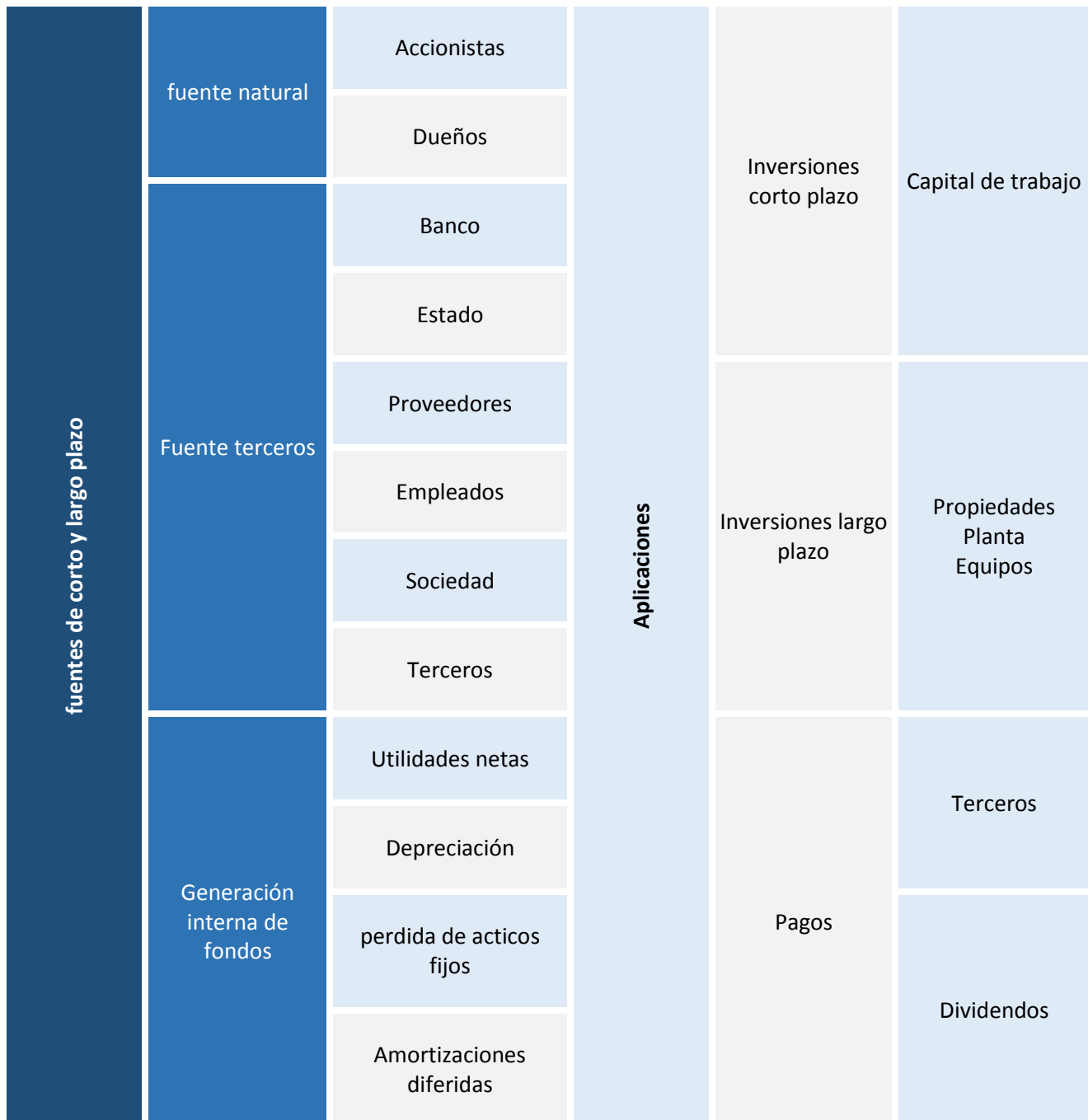
Permite identificar las entradas y las salidas a partir del estado de resultados en el corto plazo. Las entradas están definidas según como se definan las ventas dentro de la organización, es decir, si se establece el pago de contado, a crédito o a plazos; por otro lado las salidas están definidas según los proveedores, nómina, entre otros. A partir del presupuesto de corto plazo, se establece el del largo plazo el cual se refiere a propiedades, plantas, equipos y demás activos fijos (Robbins & Decenzo, 2002).

2.2.5.2 MATEMÁTICAS FINANCIERAS

De acuerdo al balance general mediante las matemáticas financieras se puede establecer las adecuadas inversiones que debe realizar la empresa y la financiación que requiere para dicho fin (Bodie & Merton).

2.2.5.3 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDO

Dicho en otras palabras es el dinero que se obtiene de diversas fuentes para realizar una aplicación, bien sea una inversión o un pago a dentro o fuera de la empresa. Lo anterior se describe a continuación (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).



2.2.5.4 ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

responsable del generador de ingresos dentro de una organización.

- **Capital de trabajo operativo (KTO):** está representado por la suma de cuentas por cobrar mas los inventarios lo que se traduce en inversión de clientes y proveedores respectivamente ya que la empresa debe mantener

un saldo de efectivo aproximadamente igual a cero, como consecuencia de la plena utilización que debe hacerse de este recurso.

- **Capital de trabajo neto operativo (KTNO):** está representado por el neto de las cuentas por cobrar mas los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios y como concepto sirve para determinar la porción del flujo de caja del que la empresa se apropia con el fin de reponer el capital de trabajo.

Lo anterior debido a que si una organización no genera de forma inmediata el efectivo que necesita para financiar el incremento del KTNO se conocerá por los inversionistas como lo que denominan “barril sin fondos”. Por esto si el crecimiento de la empresa es anormal los socios deben cubrir el requerimiento del efectivo para poder financiar el incremento de el capital de trabajo neto operativo (Soriano & Pinto, 2006).

A continuación profundizaremos en los conceptos fundamentales para el desarrollo de este modulo.

2.2.6 EMPRESA

Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Es la "industria" como una unidad patrimonial con vida propia y susceptible de ser inmediatamente explotada o pendiente para serlo de meras formalidades administrativas.

La empresa como unidad basada en la nota de organización económica, autonomía económica, libertad de organización, sometimiento a los principios de la libre economía y libre competencia, satisfacción de las necesidades sociales y finalidad de obtención de beneficios. Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

2.2.6.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLA

Se clasifican en comerciales, industriales o de servicios y pueden ser:

- Del sector primario, es decir, que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).

- Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
- Del sector terciario (servicios), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, financieros, etc.

2.2.6.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

Es decir, atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- Empresas individuales: Si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas y de carácter familiar.
- Empresas societarias o sociedades: Generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: La sociedad anónima (SA), la sociedad limitada (LTDA), la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y las sociedades de economía social, como las cooperativas, las corporaciones y fundaciones.

2.2.6.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU DIMENSIÓN

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de esta forma: microempresa si posee menos de 10 trabajadores, pequeña si tiene menos de 50, mediana si tiene un número entre 50 y 250 y grandes si poseen más de 250.

2.2.6.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN

En función al aspecto geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir empresas locales, regionales, nacionales y multinacionales.

2.2.6.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA TITULARIEDAD DEL CAPITAL

Pueden ser privadas si el capital está en manos de particulares, públicas si el capital y el control está en manos del Estado y mixtas si la propiedad es compartida.

2.2.6.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL BENEFICIO PARA TERCEROS

Pueden ser sin ánimo de lucro o con ánimo de lucro (sociedades mercantiles)

2.2.7 CONCEPTO DE CONTABILIDAD

Es un conjunto de técnicas consistente en procesos mediante los cuales se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una persona natural o jurídica expresada en unidades monetarias (cualquier moneda de curso legal). De esta manera se obtiene sistemática y estructuradamente información cuantitativa de las transacciones que realiza dicha entidad económica y de ciertos eventos económicos cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

La contabilidad permite la generación de Informes financieros que son útiles para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores, clientes, entidades financieras, el estado, los inversionistas entre otros. La contabilidad se registra por el sistema de partida doble, este implica que toda transacción tiene como mínimo una partida y una contrapartida donde cada una de ellas tiene un impacto sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene. La información contable se puede clasificar en dos grandes categorías: la contabilidad financiera (para propósitos internos y externos) y la contabilidad administrativa o gerencial (para propósitos internos).

- **La contabilidad financiera.** Muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, el estado y los analistas financieros, entre otros, aunque esta información también tiene mucho interés para los administradores y directivos de la empresa. Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez (es decir, las posibilidades que tiene para obtener con rapidez dinero en efectivo), la rentabilidad (capacidad de generar rendimientos sobre), el endeudamiento (grado de apalancamiento con recursos externos o de terceros).
- **La contabilidad administrativa.** Es un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, organización, dirección y control de las unidades económicas. Busca integrar las áreas de costos, costos de oportunidad, presupuestos, costeo directo, relación C.V.U., contabilidad por áreas de responsabilidad, TIR, utilidad residual etc. Es denominada también contabilidad de productividad, a través de cuyos conceptos se hace una utilización más racional de la información contable en la medida en que deja de lado la consideración de algunos principios y técnicas contables que a veces impiden aplicar criterios lógicos en los análisis de la información contable con propósitos de evaluación de gestión y toma de decisiones.

De la contabilidad administrativa o también llamada contabilidad gerencial se derivan algunos sistemas especializados como la contabilidad de costos.

- **La contabilidad de costos.** Estudia las relaciones costos – beneficios - volumen de producción, el grado de eficiencia y productividad, y permite la planificación y el control de la producción, la toma de decisiones sobre precios, los presupuestos y la política de capital. Esta información no suele difundirse al público. Mientras que la contabilidad financiera tiene como objetivo genérico facilitar al público información sobre la situación económica - financiera de la empresa, la contabilidad de costos tiene como objetivo esencial facilitar información a las distintas áreas, a los directivos y a los planificadores para que puedan desempeñar sus funciones.

2.2.8 LA AUDITORIA

Es una área especializada de la contabilidad consiste en la evaluación, por parte de un auditor independiente, de los datos financieros, los registros contables y los documentos de la empresa, así como de otro tipo de documentación sobre la empresa que permita verificar la validez de sus registros contables. Las grandes empresas y las empresas públicas suelen, además, tener un equipo de auditores para que evalúen las cuentas, pero a veces se ocupan más de controlar la eficiencia operativa y de la administración que de verificar la veracidad de los datos contables.

2.2.9 INFORMACIÓN FINANCIERA

De forma tradicional, la función de la información financiera debía permitir a los propietarios conocer la evolución de sus empresas. Pero cuando las responsabilidades de la administración fueron comúnmente relegadas a personal contratado, la información financiera adquirió una orientación más administrativa, es decir, se trataba de reflejar ante los propietarios la administración llevada a cabo por los agentes o administradores. El objetivo consistía pues en demostrar el grado de eficacia con el que se estaban gestionando los activos de los propietarios, tanto basándose en el mantenimiento del capital como en la generación de beneficios.

La generalización de las corporaciones, la aparición de grandes corporaciones multinacionales y la generalización de la contratación de gestores o administradores profesionales, con propietarios cada vez más anónimos y alejados de su empresa, dio un nuevo giro a la orientación de la información financiera, aunque la orientación administrativa no ha desaparecido, la información financiera está hoy mucho más encaminada a informar a los inversores; dado que tanto los inversores privados como los inversores institucionales consideran que la propiedad de acciones es tan sólo una alternativa más para su inversión, exigen tener una información más a largo plazo que la que proporcionaba el concepto clásico de información administrativa, puesto que los inversores utilizaban las cifras financieras para predecir los resultados de sus decisiones de inversión y desinversión, la contabilidad se orientó a facilitar este tipo de información, una de las consecuencias más importantes de este cambio fue el crecimiento de la información que podía proporcionar la contabilidad financiera.

2.2.10 CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

La contabilidad produce información sobre los hechos o eventos económico-financieros que afectan o pueden afectar el patrimonio de la organización. Varios son los requisitos que deben aplicarse para determinar con precisión la modalidad y características de la información contable y de las normas y procedimientos que deben adoptarse en su elaboración y formulación, que garanticen su eficacia como base en la toma de decisiones por parte de los diferentes usuarios interesados en la misma. Por lo tanto, las cualidades que debe contener la información para cumplir con los objetivos antes enunciados, son las que se describen a continuación.

- **Utilidad:** la información producida por la contabilidad debe ser eficaz y eficiente, de modo tal que sirva para satisfacer razonablemente las necesidades de los diferentes usuarios de la misma, relativas a la gestión del Ente.
- **Identificación:** los estados financieros se refieren siempre a Entes determinados, a períodos de plazos ciertos y a las diversas transacciones ocurridas de carácter económico-financiero específicas de los mismos.
- **Oportunidad:** la información contable debe ser puesta en conocimiento de los usuarios en las circunstancias que determine la normativa legal, para que éstos puedan, adoptar, en tiempo y forma, las decisiones que se estimen convenientes.
- **Representatividad:** la información contable deberá contener todos aquellos aspectos relevantes que permitan exponer al usuario de la misma una descripción adecuada y amplia de los hechos económico-financieros ciertos que afectan al Ente e incluir también aquellos acontecimientos eventuales de tipo cualitativo susceptibles de ser cuantificables y que puedan incidir en el mismo.
- **Veracidad:** la información debe ser fidedigna, resultando para ello imprescindible incorporar en los registros contables, exclusivamente, aquellas transacciones realmente ocurridas y, por consiguiente, expresadas en su adecuada dimensión. La terminología que se utilice debe ser precisa, de manera tal que evite las ambigüedades y resulte inteligible y fácil de comprender por los usuarios que dispongan de un mínimo de conocimiento en la materia.
- **Confiabilidad:** la información contable debe reunir requisitos de certidumbre tal que le otorgue, frente a los usuarios, el carácter de creíble y válida para adoptar decisiones pertinentes. Esta cualidad de la información está relacionada con la captación de los datos, su clasificación, valuación y exposición.
- **Objetividad:** la información debe representar la realidad en función de criterios preestablecidos que deberán aplicar todos los operadores del sistema, sin que incidan aspectos subjetivos que provoquen distorsiones en el procesamiento contable y en la información producida.
- **Verificable:** el sistema contable debe generar información y emitir estados contables que puedan ser controlados por terceros ajenos a su procesamiento, puesto que debe operar sobre criterios objetivos y predeterminados que posibilitan registrar, clasificar, procesar y ordenar las transacciones con incidencia en la contabilidad a los fines de su posterior presentación ante los usuarios.
- **Homogeneidad:** la información que se procesa debe ser formulada sobre la base de criterios similares en el tiempo, y su aplicación debe ser común para los Entes, de modo tal que facilite el análisis y su evaluación temporal, posibilitando realizar las comparaciones correspondientes. Tales comparaciones deben permitir la necesaria interrelación y cotejo con la información del Ente en diferentes fechas o períodos y con las emanadas de otras jurisdicciones.

- **Racionalidad:** la información debe resultar de la aplicación de un método coherente fundado en el razonamiento lógico.

2.2.11 LOS PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTABILIDAD

En la contabilidad se parte de un sistema de supuestos, doctrinas, axiomas y convenciones englobados en lo que se denomina "principios contables generalmente aceptados". La aplicación de dichos principios hace que el sistema de información contable tenga siempre las características necesarias para el cumplimiento de los objetivos y sea una base confiable de medición de la realidad económica de las entidades o personas.

El reglamento general y los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados deben ser observados por todas las personas a quienes la ley obliga a llevar contabilidad, entre otros, los siguientes sujetos:

- Todos los comerciantes, es decir, las personas que profesionalmente se ocupan directa o indirectamente en algunas de las actividades que la ley considera mercantiles, en virtud del artículo 19, numeral 3º del Código de Comercio.
- Los comerciantes que se encuentren sometidos a estatutos especiales, como es el caso de los vigilados por entidades gubernamentales, deberán aplicar, en virtud del principio hermenéutico de la especialidad, las disposiciones particulares para dichos entes y en forma supletiva las normas del Decreto Reglamentario 2649 de 1993.
- Las entidades sin ánimo de lucro, por lo dispuesto en la Ley 190 de 1995, artículo 45 y la Ley 50 de 1984 en su artículo 17, norma ésta compilada por el artículo 364 del estatuto tributario, y reglamentada por los Decretos 1900 y 2500 de 1986, deben llevar contabilidad y, por tanto, se sujetan al Decreto Reglamentario 2649 de 1993.

Se excluyen las juntas de acción comunal, juntas de defensa civil, conferencias episcopales, y de superiores mayores, iglesias, parroquias y seminarios. Es importante mencionar que con la expedición del Decreto Reglamentario 427 de 1996, por medio del cual se reglamentan algunos artículos del Decreto Ley 2150 de 1995 (que reformó procedimientos y suprimió trámites en la administración pública), se reguló lo referente a las personas jurídicas sin ánimo de lucro que deben registrar sus actos y libros en las cámaras de comercio.

Con respecto a las cajas de compensación, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, se concluye que se les aplica el mencionado decreto, debido a que se definen como personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro. Las cooperativas, los organismos cooperativos de grado superior, las instituciones auxiliares del cooperativismo y los institutos de financiamiento, educación, investigación y desarrollo cooperativo que tengan autonomía económica y administrativa están obligados a llevar contabilidad, lo mismo que los fondos mutuos de inversión.

Las organizaciones sindicales, se rigen por las disposiciones especiales que en cuanto a registro de libros y exigencias contables les sean aplicables, aunque no están obligadas a registrar los libros de contabilidad ante las administraciones de impuestos. En general, el decreto debe ser observado por todas las personas legalmente obligadas a llevar contabilidad.

Algunos de los principios contables más comunes son:

- El principio de empresa en funcionamiento o empresa en marcha, Afirma que la gestión de la empresa es permanente por lo que los procedimientos contables no irán encaminados a valorar los activos y el patrimonio de la empresa como si éstos fueran a ser vendidos de un modo total o parcial.
- El principio de prudencia o conservadurismo, define que sólo deberán contabilizarse los beneficios realizados a la fecha de cierre del ejercicio; sin embargo, las pérdidas posibles, aún sin ser ciertas, se contabilizarán desde que se considere que se pueden producir.
- El principio de Causación o de registro, establece que los hechos económicos deben registrarse cuando nazcan los derechos u obligaciones que los hechos originen, es decir que las transacciones deben registrarse en el momento en que sucede el hecho generador sin consideración a que haya o no movimiento de efectivo.
- El principio de costo, exige que todos los bienes y derechos se contabilicen por su precio de adquisición o costo de producción. Este principio deberá aplicarse siempre, salvo que alguna ley establezca excepciones de forma explícita, en cuyo caso deberá redactarse una nota en que se especifique la aplicación de dicha excepción.
- El principio de causalidad o correlación de ingresos y gastos, afirma que el resultado del ejercicio estará constituido por los ingresos de dicho periodo, menos los costos y gastos que tengan relación de causalidad para obtenerlos, así como por los ingresos y gastos no relacionados de forma clara con la actividad principal de la empresa, es decir que implica una parte operacional y otra no operacional.
- El principio de no compensación, impide que se equilibren las partidas del activo y del pasivo del balance, ni las de gastos e ingresos que integran la cuenta de pérdidas y ganancias establecidas en los modelos de cuentas anuales. Por ello, habrá que valorar por separado los elementos integrantes de las distintas partidas del activo y el pasivo, así como las del ingreso y el gasto.
- El principio de uniformidad o consistencia, establece que, una vez adoptado un criterio para la aplicación de los principios contables, entre todas las alternativas posibles, deberá mantenerse dicho criterio a lo largo del tiempo hasta que se alteren los supuestos que motivaron la elección del criterio en cuestión.
- El principio de materialidad o importancia relativa, sostiene que podrá admitirse la no aplicación estricta de algunos de los principios contables, siempre y cuando la importancia relativa en términos cuantitativos de la variación que tal hecho produzca tenga una trascendencia escasa y, en consecuencia, no altere el resultado de las cuentas anuales.
- El principio de la periodicidad, la información contable debe ser divulgada periódicamente de manera sistemática (mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual).

2.2.12 ESTADOS FINANCIEROS

En general puede decirse que un estado financiero es una relación de cifras monetarias vinculadas con uno o varios aspectos específicos del negocio y presentadas con un orden determinado. Su objetivo fundamental es presentar información que permita a quienes la utilizan, tomar decisiones que de alguna manera afectarán a la empresa y cuya incidencia varía en función de los intereses de esos usuarios. Así por ejemplo, un inversionista los utilizará para decidir si compromete o no recursos en una empresa; un proveedor de mercancía los utilizará para decidir si concede o no créditos a sus clientes; un banco para decidir si concede o no préstamos; la administración los utilizará para evaluar y tomar decisiones con respecto al rumbo que darán en la entidad, etc. Esta variedad de intereses hace que los estados financieros deban ser confiables, equitativos y comprensibles.

Aunque la definición que se dio sugiere que cualquier relación de cifras monetarias podría ser un estado financiero, en la práctica los más utilizados, que a la vez se denominan estados financieros principales o básicos o estados financieros de propósito general son: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades retenidas, el estado de fuente y aplicación de fondos y el estado de flujo de efectivo. Sin embargo, dependiendo de las necesidades de información que tengan los diferentes usuarios y del tipo de negocio, podrán existir informes que igualmente pueden ser considerados como estados financieros, en este caso denominados complementarios o de propósito especial.

2.2.13 EL BALANCE GENERAL

Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos (bienes y derechos que posee la entidad) y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos (deudas) y el patrimonio (socios o accionistas). Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de pasivos y patrimonio. La fecha de su presentación siempre será la del último día del período contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados.

Como un informe que es, el Balance General tiene un orden determinado para su presentación. Veamos cómo se presentan y clasifican las diferentes partidas.

2.2.13.1 ACTIVOS

Son todos los bienes y derechos que posee la entidad o la persona y que son susceptibles de ser valorados en términos económicos. Los activos se presentan de acuerdo con su grado de liquidez, es decir, que primero se mostraran aquellos cuya convertibilidad en efectivo es más inmediata y así sucesivamente hasta mostrar al final los de más lenta realización. De acuerdo con lo anterior son los siguientes:

- **Activos Corrientes o circulantes:** el activo circulante corresponde a un activo de corto plazo que se puede vender rápidamente a un precio predecible, lo constituyen aquellos grupos de cuentas que representan bienes y derechos, fácil de convertirse en dinero o de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de las empresas. Como ejemplo: Caja, bancos, moneda extranjera, inversiones

temporales en acciones o moneda extranjera, cuentas por cobrar, inventario de mercancía, pagos anticipados.

- **Activos no Corrientes:** Son los de largo plazo dentro de los cuales los más importantes son los activos fijos.

Activos Fijos: son los bienes muebles e inmuebles, también llamados bienes de capital o bienes productores de renta, para que un activo pueda ser considerado como fijo debe poseer las siguientes tres características:

1. Que tenga relativa larga duración.
2. Que sea costoso
3. Que se utilice en las operaciones de la empresa.
4. Que no se tenga para la venta.

En general, se clasifican en tangibles e intangibles. Los tangibles se clasifican en Depreciables, No depreciables, y Agotables.

Se entiende por depreciación el reconocimiento de un costo o de un gasto como consecuencia del deterioro o la obsolescencia de ciertos activos fijos.

Para efectos de la depreciación de los activos en Colombia se estimase estima una vida útil expresada en años así:

Edificaciones 20 años

Maquinaria y equipo 10 años

Muebles, enseres y equipo de oficina 10 años

Vehículos 5 años

Equipo de cómputo y telecomunicaciones 3 años

2.2.13.2 PASIVOS

Son todas las deudas que posee la entidad o la persona y que son obligaciones generadas por la financiación de actividades a crédito en el giro ordinario de los negocios, en el balance general los pasivos representan la parte de los activos que han sido financiados con recursos de terceros.

Los pasivos de la empresa se clasifican según el grado de exigibilidad, es decir, de acuerdo con la proximidad de su obligación de pago. Aquellos cuya exigibilidad es menor de un año se denominan “pasivos corrientes” o “pasivos a corto plazo” y los de exigibilidad mayor de un año “pasivos no corrientes o de largo plazo”.

De los pasivos se dice que son la única partida cierta del balance en la medida en que se muestran por su valor actual de liquidación, ya que si la empresa decidiera cancelarlos todos en un momento determinado, pagaría exactamente lo que allí aparece registrado.

Los pasivos corresponden a todas aquellas deudas con los proveedores de bienes y servicios de la empresa, se destacan los proveedores de mercancías, acreedores varios, prestaciones sociales, gastos por pagar, intereses por pagar e impuestos por pagar y las obligaciones financieras.

2.2.13.3 PATRIMONIO

El patrimonio la empresa refleja la inversión de los propietarios para adquirir los activos de la organización. Cuando la empresa pertenece a una sola persona o a un reducido número de individuos, en el balance puede aparecer el porcentaje de cada individuo sobre el capital social. Cuando la organización se constituye en sociedad anónima, el balance refleja el capital social total, es decir el capital al que tienen derecho los accionistas, desglosado en dos grandes categorías:

- El capital desembolsado por los accionistas.
- las reservas creadas a partir de los beneficios no distribuidos generados por la actividad de la empresa.

2.2.13.4 CLASIFICACIÓN DEL PATRIMONIO

El patrimonio representa la porción de la empresa que pertenece a los socios o accionistas, en general, tres grupos de cuentas conforman el patrimonio de una empresa:

1. El capital: Está constituido por lo que los socios o accionistas efectivamente aportan (en dinero, en especie o en industria) y su tratamiento varía dependiendo del tipo jurídico de la empresa.

2. Utilidades retenidas: Como su nombre lo dice, son aquellas utilidades que la empresa ha obtenido a través del tiempo pero que no ha repartido entre los socios. Se clasifican a su vez en dos categorías: “apropiadas” y “no apropiadas”.

Las apropiadas, más conocidas como “reservas”, son aquellas que por algún motivo no se pueden repartir. Las reservas son apropiaciones de las utilidades retenidas con algún propósito específico. Dicho propósito puede adoptar tres formas: legal, estatutario u ocasional.

La reserva legal es aquella que por ley debe apropiar la empresa período tras período equivalente al 10% de las utilidades hasta alcanzar un 50% del capital, por encima de este ya no es obligatoria la apropiación.

Las reservas estatutarias son aquellas estipuladas por los socios al momento de conformar la empresa, o sea, en el contrato social o escritura de constitución y son de obligatorio cumplimiento por parte de todos ellos hasta que la asamblea general determine algo contrario.

Las reservas ocasionales son las que se determinan en una asamblea general o junta de socios y tiene una finalidad específica, normalmente para proyectos de expansión y desarrollo.

3. El superávit de capital: representa un aumento del patrimonio como consecuencia de un aumento en el valor de los activos. Las valorizaciones de éstos y la prima en venta de acciones propias son los casos más comunes.

Las valorizaciones de los activos pueden ser registradas como tales de acuerdo con las normas fiscales, pero en ningún momento ser mostradas conformando el valor del activo particular sino como un rubro especial del activo que se coloca al final de éste. Como dichas valorizaciones pertenecen a los socios, deberán mostrarse como contrapartida en el patrimonio utilizando la cuenta denominada “superávit de capital”.

Igualmente, si se emiten acciones para aumentar el capital y se venden por encima del valor nominal, que es lo que normalmente ocurre, la diferencia, que se denomina “prima en colocación de acciones” no se puede contabilizar como una utilidad sino como un superávit de capital.

Es de anotar que tanto las valorizaciones como la prima en colocación de acciones no pueden repartirse como dividendo entre los socios, debido a que en cualquier momento podría disminuir el valor de mercado de los activos valorizados o que al readquirir acciones propias tenga que hacerse pagando una prima superior a la recibida al momento de la emisión, haciendo que estas cuentas disminuyan.

2.2.14 EL ESTADO DE RESULTADOS

Es el estado financiero que nos muestra la utilidad obtenida por la empresa en el período en cuestión. También se le conoce con el nombre de “Estado de ingresos y egresos”, “Estado de rentas y gastos” o “Estado de pérdidas y ganancias”, siendo este último nombre el más utilizado, en otras palabras es la confrontación de los ingresos, costos y gastos generados en un periodo (mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual) para hallar la utilidad o pérdida del negocio en ese periodo, los ingresos reflejan los recursos obtenidos por la venta de los bienes o servicios, mientras que los costos y gastos reflejan todas aquellas transacciones necesarias para la generación de dichos bienes y servicios como los que demande la operación de la empresa en todas sus etapas (producción, administración, ventas y financieros) que hacen posible que la empresa desarrolle su actividad. La presentación del Estado de Resultados varía dependiendo de la actividad de la empresa (de servicios, comercial o manufacturera).

El renglón más importante del estado de resultados es la utilidad operativa en la medida en que es la utilidad que permite evaluar el atractivo de una empresa como negocio dedicado a una determinada actividad, independientemente de la forma como esté financiada, es decir, independientemente de su estructura financiera.

Es por ello que los gastos financieros deben ser separados de los que denominaremos gastos de operación, que son los gastos de administración y ventas. La utilidad operativa es la misma utilidad antes de intereses e impuestos.

La forma más simple es la de la actividad de servicios, donde simplemente se agrupan en la parte superior los ingresos por servicios prestados y en la parte inferior los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos, obteniéndose así la utilidad de operación.

Pero cuando la actividad es comercial o manufacturera, las cuales conllevan el manejo de inventarios de mercancías, la presentación es un poco más compleja.

Cuando la compañía es manufacturera, es decir, que procesa materias primas con la finalidad de vender productos terminados, el Estado de Resultados tiene una complicación adicional que se relaciona con la forma de calcular el “Costo de los productos vendidos”, ya que en las manufactureras hay que manejar tres tipos de inventarios, a diferencia de las comerciales en la cual solamente se maneja uno. Ellos son: materias primas, productos en proceso y productos terminados. Por lo tanto, para hallar dicho costo deben hacerse tres juegos de inventario. Recordemos que en las comerciales el inventario de mercancía equivale al de productos terminados en las manufactureras.

ESQUEMA DE DÉBITOS Y CRÉDITOS	
Débitos	Créditos
Aumento del activo	Disminución del activo
Disminución del pasivo	Aumento del pasivo
Disminución del patrimonio	Aumento del patrimonio
Aumento en costos y gastos	Disminución de costos y gastos
Disminución de ingresos	Aumento de ingresos

2.2.15 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS (EFAF)

El hecho de que el balance general sólo muestre los valores de las diferentes cuentas de activos, pasivo y patrimonio en el último día del período contable, le da a éste un carácter estático que impide analizar un aspecto fundamental de las finanzas de la empresa: la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos durante el período que dicho balance cubre. A este estado financiero se le denomina también estado de origen y aplicación de los recursos o también estado de cambios en la situación financiera.

La administración de un negocio es esencialmente administración de recursos y lo ideal es que exista un estado financiero que demuestre cómo éstos han sido provistos al sistema de circulación de fondos de la empresa con el fin de alcanzar el objetivo básico financiero.

El estado de fuente y aplicación de fondos (E.F.A.F.), además de llenar este vacío, complementa el análisis de índices financieros pues ayuda a explicar su comportamiento en función de las decisiones que sobre movimiento de recursos ha tomado la dirección del negocio.

Lo anterior nos lleva a la conclusión de que un análisis financiero integral no debe limitarse únicamente al estudio de los estados financieros mencionados anteriormente sino que debe recurrir a otras herramientas. Tres (3) de ellas son: El presupuesto de efectivo, la proyección de estados financieros y el estado de fuente y aplicación de fondos.

EL EFAF Es un estado financiero que muestra de dónde provinieron o cuáles fueron las “fuentes” de recursos de “fondos” a las que la administración recurrió durante un período determinado y la forma como estos recursos fueron utilizados o “aplicados” en las diferentes área de operación del negocio. En resumen, “que hizo” con los recursos que la empresa tuvo disponibilidad durante el período y la forma como los obtuvo.

Debemos entender el término “fondos” como los recursos económicos que están permanentemente disponibles para que la empresa lleve a cabo sus operaciones, donde el efectivo puede llegar a ser uno de esos recursos, el EFAF ayuda a evaluar la calidad de las decisiones gerenciales.

Fuentes: Una empresa puede recurrir a cuatro fuentes de fondos:

- Aportes de Capital: Recursos a largo plazo
- Pasivos: Representa todas las deudas que asume la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- Desinversiones: Cuando se recurre a los fondos representados en los activos, para utilizarlos en la operación del negocio, es decir la realización o venta de un activo.
- Generación interna de Fondos: (G.I.F.): Esta fuente es la más importante de todas ya que representa los fondos que directamente se producen en la operación del negocio y da la pauta para evaluar las posibilidades a largo plazo de la empresa.

Se define como: Utilidad neta del período + depreciación del período + amortización de diferidos del período = generación interna de fondos.

2.2.15.1 PRINCIPIO DE CONFORMIDAD FINANCIERA

Establece que las fuentes de corto plazo deberían financiar aplicaciones de corto plazo; las fuentes a largo plazo, aplicaciones a largo plazo y la generación interna de fondos. Financiará los dividendos y aplicaciones de corto y/o largo plazo dependiendo de la política de crecimiento de la empresa.

Aplicaciones:

- Pago de pasivos: Está utilizando fondos que deberán provenir del corto o largo plazo dependiendo del tipo de pasivo que se está cancelando.
- Inversiones: Son otra forma de aplicar recursos para la adquisición de activos (corrientes y fijos) y pueden ser a corto o largo plazo.

- Dividendos: Debe financiarse con la G.I.F. pues de lo contrario sería una decisión riesgosa.
- Pérdidas: Cuando en una empresa los egresos son mayores que los ingresos, la pérdida de ello implica que se incurre a costa del deterioro de los activos.

2.2.16 EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (EFE)

Este estado financiero consiste en relacionar solamente los movimientos de recursos representados por el dinero en efectivo; y por lo tanto las diferencias en las cuentas de los balances deberán ser expresadas en función de este criterio, debiéndose hacer una serie de ajustes en cada uno de estos rubros, de manera que se desglosen entre la porción que representa movimientos de efectivo, es decir una clasificación de las transacciones o eventos que generan flujos de efectivo positivos (entradas) y las que generan flujos de efectivo negativos (salidas), dichos eventos no son necesariamente ingresos o gastos; por lo tanto se pueden clasificar en: Fuentes generadoras de efectivo (ventas de contado, recaudo de cuentas por cobrar, venta de activos fijos, redención de títulos valores, obtención de obligaciones financieras, capitalizaciones en dinero, donaciones recibidas en dinero y en general todo lo que implique aumento de las cuentas de efectivo) y aplicaciones de efectivo, que son todas aquellas actividades o transacciones que requieren para su ejecución utilización de efectivo (compras de contado, cancelación de cuentas por pagar, amortización de obligaciones financieras, compra de activos fijos, apertura de títulos valores, pago de nomina, gastos de contado, pago de intereses, pago de dividendos, retiros de capital y en general todas las transacciones que implican disminuciones del efectivo).

2.2.17 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las notas, como presentación de las prácticas contables y revelación de la empresa, son parte integral de todos y cada uno de los estados financieros, las mismas deben prepararse por los administradores, con sujeción a las siguientes reglas:

- Cada nota debe aparecer identificada mediante números o letras y debidamente titulada, con el fin de facilitar su lectura y su cruce con los estados financieros respectivos.
- Cuando sea práctico y significativo, las notas se deben referenciar adecuadamente en el cuerpo de los estados financieros.
- Las notas iniciales deben identificar el ente económico, resumir sus políticas y prácticas contables y los asuntos de importancia relativa.
- Las notas deben ser presentadas en una secuencia lógica, guardando en cuanto sea posible el mismo orden de los rubros de los estados financieros.

2.2.17.1 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS Y NORMAS DE PREPARACIÓN

Los estados financieros estarán acompañados de sus notas, con las cuales conforman un todo indivisible. Los estados financieros y sus notas se prepararán y presentarán conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.2.17.2 NORMA GENERAL SOBRE REVELACIONES

En forma comparativa cuando sea el caso, los estados financieros deben revelar por separado como mínimo la naturaleza y cuantía de cada uno de los siguientes asuntos, preferiblemente en los respectivos cuadros para darles énfasis o subsidiariamente en notas:

- Ente económico. Nombre, descripción de la naturaleza, fecha de constitución, actividad económica y duración de la entidad reportante.
- Fecha de corte o período al cual corresponda la información.
- Principales políticas y prácticas contables, tasas de cambio o índices de reajuste o conversión utilizados, con expresa indicación de los cambios contables que hubieren ocurrido de un período a otro, indicando su naturaleza y justificación, así como su efecto, actual o prospectivo, sobre la información contable, los cambios contables pueden ser:
 - a) En un principio contable por otro generalmente aceptado.
 - b) En un estimado contable, que resulta como consecuencia de nueva información o experiencia adicional al evaluar eventos futuros que afectan las estimaciones iniciales.
 - c) En la entidad reportante, causado por cambios en los entes involucrados al preparar estados financieros consolidados.
- Principales clases de activos y pasivos, clasificados según el uso a que se destinan o según su grado de realización, exigibilidad o liquidación, en términos de tiempo y valores, para tal efecto se entiende como activos o pasivos corrientes aquellas sumas que serán realizables o exigibles, respectivamente, en un plazo no mayor a un año, así como aquellas que serán realizables o exigibles dentro de un mismo ciclo de operación en aquellos casos en que el ciclo normal sea superior a un año, lo cual debe revelarse. Se deben revelar por separado los activos y pasivos mantenidos en unidades de medida distintas de la moneda funcional.
- Costo ajustado, gastos capitalizados, costo asignado y métodos de medición utilizados en cada caso. La depreciación, agotamiento y amortización se deben presentar, siempre que sea pertinente, asociados con el activo respectivo, revelando el método utilizado para asignar el costo, la vida útil y el monto cargado a los resultados del período.
- Restricciones o gravámenes sobre los activos, segregando aquellos que no puedan utilizarse o consumirse, indicando los valores y deudas garantizadas.

- Valorizaciones y provisiones por cada rubro. Las valorizaciones se deben presentar por separado del costo, revelando en notas su composición. Las provisiones se deben presentar como una disminución del activo respectivo.
- Transacciones con partes relacionadas. Activos, pasivos y operaciones realizadas con vinculados económicos, propietarios y administradores, describiendo la naturaleza de la vinculación, así como el monto y condiciones de las diferentes partidas y transacciones.
- Principales clases de ingresos y gastos, indicando el método utilizado para determinarlos y las bases utilizadas.
- Partidas extraordinarias, esto es, aquellas de cuantía significativa, naturaleza diferente a las actividades normales del negocio y ocurrencia infrecuente, con indicación de su efecto en la determinación de los impuestos aplicables.
- Compromisos especiales relativos a transacciones y operaciones futuras que puedan tener un efecto importante, adverso o favorable a los intereses de la entidad reportante, con indicación de su valor.
- Conciliación entre el patrimonio contable y el fiscal, entre la utilidad contable y la renta gravable, con indicación de la cuantía y origen de las diferencias y su repercusión en los impuestos del ejercicio y en los impuestos diferidos. Si existieren ajustes de períodos anteriores que incidan en la determinación del impuesto, en la conciliación deberá indicarse tal circunstancia, Siempre que sean pertinentes, índices de solvencia, rendimiento, eficiencia y liquidez, así como la ganancia o pérdida neta por unidad de aporte en circulación.

2.2.17.3 REVELACIONES SOBRE RUBROS DEL BALANCE GENERAL

En adición a lo dispuesto en la norma general sobre revelaciones, a través del balance general o subsidiariamente en notas se debe revelar la naturaleza y cuantía de:

- Principales inversiones temporales y permanentes, con indicación de su valor de realización. Cuando se trate de inversiones mediante las cuales se subordine otro ente, se indicará adicionalmente el porcentaje de participación que cada una de ellas represente, el método utilizado para su contabilización y las utilidades recibidas.
- Principales clases de cuentas y documentos por cobrar, indicando el movimiento de la provisión para incobrables. Tratándose de cuentas y documentos a largo plazo, se debe indicar los valores recuperables en cada uno de los cinco años siguientes y las tasas de interés aplicables.
- Principales clases de inventarios, método y bases de valuación, provisiones por cada clase, indicando las originadas en pérdidas poco usuales o en pérdidas acumuladas sobre compromisos de compras en firme.
- Activos recibidos a título de leasing, clasificados según la naturaleza del contrato y el tipo de bienes, indicando para cada caso el plazo acordado, el número y valor de los cánones pendientes y el monto de la opción de compra respectiva.

- Activos no operativos o puestos en venta.
- Obligaciones financieras, indicando: monto del capital; intereses causados; tasas de interés; vencimientos; garantías; instalamentos de deuda pagaderos en cada uno de los próximos cinco años y obligaciones en mora y compromisos que se espera refinanciar.
- Obligaciones laborales y pensiones de jubilación, con indicación de sus clases y cuantías, tratándose de pensiones se debe revelar el número de personas cobijadas, el método actuarial usado, los beneficios cubiertos y el movimiento de las cuentas respectivas.
- Financiamiento a través de bonos, caso en el cual se debe indicar:
 - a. Valor nominal.
 - b. Primas y descuentos.
 - c. Carácter de la emisión.
 - d. Monto total tanto autorizado como emitido.
 - e. Plazo máximo de redención.
 - f. Tasa de interés y forma de pago.
 - g. Garantías.
 - h. Estipulaciones sobre su cancelación
- En el financiamiento mediante bonos obligatoriamente convertibles en acciones se debe revelar además de la información indicada en el numeral anterior, la siguiente:
 - a) El número de acciones en reserva disponibles para atender la conversión.
 - b) Bases utilizadas para fijar el precio de conversión.
 - c) Condiciones para su conversión.
 - d) Aumento del capital suscrito originado en conversiones realizadas durante el ejercicio.
- Origen y naturaleza de las principales contingencias probables.
- Capital autorizado, suscrito y pagado, con indicación de sus clases y explicando los derechos preferenciales; primas en colocación; aportes readquiridos informando su cantidad, valor nominal y costo de readquisición.
- Utilidades o excedentes apropiados y no apropiados, revalorización o desvalorización del patrimonio.

- Dividendos, participaciones o excedentes por pagar en especie.
- Preferencias y otras restricciones existentes sobre distribución de utilidades.
- Desglose de rubros distintos de los anteriores que equivalgan a más del 5% del activo total.

2.2.17.4 REVELACIONES SOBRE RUBROS DEL ESTADO DE RESULTADOS

En adición a lo dispuesto en la norma general sobre revelaciones, a través del estado de resultados o subsidiariamente en notas se debe revelar:

- Ingresos brutos, con indicación de los generados por la actividad principal, asociados con sus correspondientes devoluciones, rebajas y descuentos.
- Monto o porcentaje de los ingresos percibidos de los tres principales clientes, o de entidades oficiales, o de exportaciones, cuando cualquiera de estos rubros represente en su conjunto más del 50% de los ingresos brutos menos descuentos o individualmente más del 20% de los mismos.
- Costo de ventas.
- Gastos de venta, de administración, de investigación y desarrollo, indicando los conceptos principales.
- Ingresos y gastos financieros y corrección monetaria.
- Otros conceptos cuyo importe sea del 5% o más de los ingresos brutos.

2.2.17.5 REVELACIONES SOBRE RUBROS DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

En lo relativo a los cambios en el patrimonio se debe revelar:

- Distribuciones de utilidades o excedentes decretados durante el período.
- En cuanto a dividendos, participaciones o excedentes decretados durante el período, indicación del valor pagadero por aporte, fechas y formas de pago.
- Movimiento de las utilidades no apropiadas.
- Movimiento de cada una de las reservas u otras cuentas incluidas en las utilidades apropiadas.
- Movimiento de la prima en la colocación de aportes y de las valorizaciones.
- Movimiento de la revalorización del patrimonio.
- Movimiento de otras cuentas integrantes del patrimonio.

2.2.17.6 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

El estado de cambios en la situación financiera debe divulgar, por separado:

- El monto acumulado de todos los recursos provistos a lo largo del período y su utilización, sin importar si el efectivo y otros componentes del capital de trabajo están directamente afectados.
- El capital de trabajo proporcionado o usado en las operaciones del período.
- El efecto en el capital de trabajo de las partidas extraordinarias.
- Las erogaciones por compra de subordinadas consolidadas, agrupadas por categorías principales de activos adquiridos y deudas contraídas.
- Las adquisiciones de activos no corrientes.
- El producto de la venta de activos no corrientes.
- La conversión de pasivos a largo plazo en aportes.
- La contratación, redención o pago de deudas a largo plazo.
- La emisión, redención o compra de aportes.
- La declaración de dividendos, participaciones o excedentes en efectivo.
- Los cambios en cada elemento del capital de trabajo.

2.2.17.7 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo debe presentar un detalle del efectivo recibido o pagado a lo largo del período, clasificado por actividades de:

- Operación, o sea aquellas que afectan el estado de resultados.
- Inversión de recursos, esto es, los cambios de los activos diferentes de los operacionales.
- Financiación de recursos, es decir, los cambios en los pasivos y en el patrimonio diferentes de las partidas operacionales.

2.2.17.8 REVELACIÓN DE LAS CUENTAS DE ORDEN

Las cuentas de orden se deben presentar a continuación del balance general, separadas según su naturaleza. Se deben revelar en notas los principales derechos y responsabilidades contingentes, tales como bienes de propiedad de terceros, garantías otorgadas o contratadas, documentos en custodia, pedidos colocados y contratos pendientes de cumplimiento.

2.2.17.9 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

El ente económico que posea más del 50% del capital de otros entes económicos, debe presentar junto con sus estados financieros básicos, los estados financieros consolidados, acompañados de sus respectivas notas. La consolidación debe efectuarse con base en estados financieros cortados a una misma fecha, al prepararse una consolidación contable se tendrá en cuenta como principios fundamentales que un ente económico no puede poseerse ni deberse a sí mismo, ni puede realizar utilidades o excedentes o pérdidas por operaciones efectuadas consigo mismo. Debe revelarse separadamente el interés minoritario en entes subordinados y clasificarlo inmediatamente antes de la sección de patrimonio.

2.3 REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN

Los artículos son un texto que expresa la opinión personal de su autor, frente a un acontecimiento, un problema actual o de interés general. Mediante estos textos se pretende muchas veces influir en la opinión de los lectores. Para lograrlo el escritor emplea argumentos o razones que seducen al lector acercándolo a su postura, persuadiéndolo a un tema o hecho. Los presentes artículos no son la excepción, buscan plantear un interrogante en los estudiantes y aportar conceptualmente a su aprendizaje.

2.3.1 ARTÍCULOS DE LA REVISTA DINERO (ARTÍCULO NO. 1.15 TENDENCIAS EN GERENCIA)

Más allá de las modas gerenciales, en estos 15 años el mundo de la gerencia ha refinado ideas concretas para el desarrollo empresarial, el emprendimiento, la gerencia de empresas y la vida misma como seres humanos.

Cualquier artículo de gerencia que se respete pretende cambiar el mundo. Están justificados todos quienes desconfían del artículo quincenal con la última receta ganadora. Arrancando los 90s, aún sentíamos que con la calidad se evaporarían todos nuestros problemas, con la idea seductora de hacer las cosas siempre un poco mejor. Luego vino la reingeniería, la planeación estratégica y desde hace un tiempo hablamos de innovación. Pero cuando se es un veterano de los negocios, un académico con años de experiencia o un lector crítico, se entiende que estos no son conceptos propiamente nuevos o revolucionarios. Que una sola idea, un autor, una teoría o un libro no van a cambiar el mundo. Todo lo contrario, el meollo del asunto es que con el tiempo estamos refinando nuestros planteamientos sobre cómo podemos juntarnos de una mejor forma para conseguir logros en conjunto.

Es por esto que no necesariamente tenemos que ser tan duros. Muchos PhDs descalificarían un libro si no tiene un 30% de referencias bibliográficas al final. Muchos empresarios no leerían libros de PhDs por aburridos. En Dinero hemos querido aportar a la construcción de este entendimiento en conjunto de la gerencia sin prejuicios. Para la revista fue muy valiosa la entrevista con Robert Kiyosaki (Dinero No. 266), pues, aunque sus famosos libros no tengan mayores referencias a su propia experiencia, han transformado la vida de millones, también valoramos ampliamente la charla con el afamado profesor de Harvard, Michael Porter (Dinero No. 287). En una entrevista, el reconocido director Steven Spielberg comentó que casi no puede dormir por quedarse viendo televisión, tanto películas buenas como malas. Algo así pensamos respecto al desafío de aprender sobre gerencia. Todo suma.

Muchos estudiantes de negocios, constructores de empresa o empresarios suelen tener el complejo de que en medio de tantas ideas y conceptos nada saben en concreto. Esta es una angustia que se evitaría si se hace un barrido de algunas de las ideas más influyentes de los últimos tiempos. Algo similar a lo que hicimos para este especial de 15 años. Para evitar la trampa de las modas, tan nocivas en la gerencia, quisimos pensar en 15 tendencias que sin ser consideradas verdades reveladas, en alguna medida se pueden entender como "buena gerencia", acompañadas de un libro o un artículo clave como referencia. De hecho, más que tendencias buscamos agrupar los conceptos bajo los cuales se han gestado la mayor cantidad de ideas y propuestas. Por ejemplo, alguien podría pensar que el fenómeno de la tercerización (outsourcing) y el valor de concentrarse en lo que más saben hacer las empresas es aislado, cuando en realidad hace parte del terreno más amplio del crecimiento. Incluso, en vez de buscar tendencias rebuscadas pensamos en las ideas que más nos han hecho reflexionar sobre lo que significa "vivir en un mundo de organizaciones", como lo definió Peter Drucker.

Para ser concretos preferimos no resaltar conceptos como coaching, seis sigma, just in time, outsourcing o downsizing, aunque muy de moda, sencillamente nos sentimos más cómodos llamando las cosas por su nombre. Las modas tienen el poder de convertir buenas ideas en conceptos superficiales, mal digeridos y peor aplicados, que se repiten en todas partes durante corto tiempo y luego caen desacreditados antes de haber sido medianamente asimilados. Este tal vez sea el desafío más grande de la gerencia en los próximos 15 años. No complicar las cosas, al pan, pan y al vino, vino, y mostrar que la gerencia es asequible para todos.

2.3.2 ESTRATEGIA (ESTRATEGIA COMPETITIVA, MICHAEL POTER, 1980)

El campo de la estrategia es tan antiguo como la guerra misma. De hecho, El arte de la guerra, de SunTzu, vigente aún luego de 2.500 años de su presunta publicación, o El Príncipe (1513) de Nicolás Maquiavelo, son considerados referentes en este campo. Sin embargo, un joven estudiante del MBA de Harvard en los años 70s fue el que transformó el mundo de los negocios. Se trata de Michael Porter y la publicación de su Estrategia Competitiva (1980), que realmente les presentó un mapa mental a los empresarios, académicos y ejecutivos sobre cómo compiten las empresas. La estrategia corporativa se encarga de las preguntas básicas, pero definitivas, en los negocios: ¿qué hacemos? ¿Qué no hacemos? o ¿dónde lo hacemos? Aunque ya existían valiosos textos sobre estrategia corporativa antes de Porter, como Corporatestrategy (1965) del profesor Igor Ansoff, fue realmente Porter el responsable de su difusión y relevancia en el mundo entero.

2.3.3 CALIDAD (OUT OF THE CRISIS, EDUARDS DEMING 1982

En 1993, cuando Colombia apenas estaba empezando a digerir lo que llamamos "apertura", las pocas revistas especializadas, como Clase Empresarial, las conferencias, los profesores y los ejecutivos tenían una obsesión en común: la calidad total. Realmente, el fenómeno de la calidad y el esfuerzo de hacer las cosas siempre mejor y al menor costo, tuvo su origen desde finales de la Segunda Guerra Mundial y se acentuó en los años 80. El norteamericano Eduards Deming, quien curiosamente tuvo una mayor influencia en el Japón, es considerado el mayor promotor de este concepto, al postular los 14 principios de la calidad en su recordado libro Out of the Crisis. Por muchos años, la calidad ha sido el paradigma, tanto en multinacionales estilo Toyota, como en empresas locales a la manera de Carvajal, que ya en los años 70 hacía consultorías con expertos japoneses y arrancó en el país con programas como los llamados círculos de calidad. Hoy en día, las diversas certificaciones a la calidad son una constante en el mundo de los negocios.

2.3.4 LIDERAZGO (LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, STEPHEN COVEY 1990)

En la película dirigida por Roland Emmerich, 10.000 Antes de Cristo, en una escena se presenta una excelente definición del liderazgo, "algunas personas nacen para protegerse a sí mismas, otras logran acercar a ellos a su familia y protegerlos también, pero algunas muy especiales logran llegar a un grupo mucho mayor". De los cientos de libros y facetas sobre liderazgo es difícil escoger qué resaltar en un texto tan corto. Pero finalmente nos decidimos por tres temas. El libro clásico Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, de Stephen Covey, les recordó a los ejecutivos del mundo que para ser exitoso es fundamental una vida balanceada. La inteligencia emocional (1995) de Daniel Goleman, que para salir adelante no solo se requiere del coeficiente intelectual, sino que es más importante saber tratar a la gente. Y, finalmente, el hermoso libro Empresas que sobresalen (2001), de Jim Collins, dejó muy claro que las empresas más exitosas están dirigidas por ejecutivos llenos de sencillez.

2.3.5 CRECIMIENTO (THE CORE COMPETENTE OF THE CORPORATION. PRAHALAD Y HAMEL, 1990)

Pocos temas son más transversales y tienen un valor práctico tan grande como el del crecimiento. Por alguna razón, muchas empresas piensan que crecer más siempre es mejor, cuando en realidad el crecimiento no es algo para maximizar sino para proyectar en el tiempo. Literalmente, tanto empresas grandes como pequeñas crecen rápidamente a la quiebra. La literatura en gerencia es muy amplia respecto a cómo crecer y hacerlo sostenible en el tiempo. De hecho, este es el fin último de campos como la estrategia y la innovación. En estos 15 años tuvo gran acogida entre los empresarios y ejecutivos el concepto del corecompetence, elaborado por Gary Hamel y C.K. Prahalad en 1990, que implica que las empresas se concentren en lo que más saben. De este se desprende toda una tendencia de lo que llamamos tercerización, con gran impacto en los negocios y en los escritos. Pero el tema del crecimiento es mucho más amplio, e incluso son las finanzas corporativas las que más tienen que decir pues el crecimiento es un tema muy enfocado a la financiación.

2.3.6 NEGOCIACIÓN (GETTING TO YES, FISHER, PATTON Y URY, 1992)

En entrevista con Dinero, el profesor David Lax (Dinero No. 275), quien lideró los primeros cursos de negociación en Harvard, comentó que el libro Getting to yes de Robert Fisher, Bruce Patton y William Ury se considera el referente en este campo. Luego de que las empresas, los estados y las universidades entendieran el inmenso potencial de aprender a negociar, no hay duda que este ha sido uno de los terrenos más fértiles de la gerencia. El profesor Lax, autor del reciente libro, 3-D Negotiation, explicó que de alguna forma el conocimiento en negociación ha transitado tres niveles. Los aspectos referentes al estilo, en el que se enfatiza el comportamiento de las personas o los aspectos propios de las culturas. De allí se avanzó a la importancia de crear espacios en donde ambas partes ganen y en los que juega un rol clave la innovación y la creatividad. Y, finalmente, cada vez toma más fuerza la idea de aprender a utilizar los contextos y colocar las fichas a su favor antes de la negociación.

2.3.7 GERENCIA DE EMPRESAS FAMILIARES (GENERATION TO GENERATION, GERSICK, DAVIDS, MCCOLLOM Y LANSBERG, 1997)

Tal vez en estos últimos quince años ha sido cuando más hemos aprendido a cuidar y valorar nuestras empresas familiares. En repetidas charlas y escritos se ha hecho evidente que una gran proporción de las empresas más

grandes del mundo son de origen familiar. Los que han estudiado, y los que están frente a una empresa familiar, se encuentran con la maravillosa mezcla de oportunidades sin límites y desafíos por superar. Uno de los libros que tuvo mayor influencia en este tiempo fue *Generation to Generation*, publicado por HBR en 1997. Entre los distintos temas en que avanzó y que hoy son de mayor conocimiento están la importancia de separar los ambientes de la familia y el trabajo, mantener relaciones de equidad en la empresa respecto a los miembros de la familia, el protocolo de familia, establecer estructuras jurídicas que permitan la continuidad, crear órganos de buen gobierno y trabajar anticipadamente en la sucesión.

2.3.8 GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD (LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, MICHAEL PORTER, 1998)

De todos los términos que tomaron forma en estos quince años, tal vez el que más despliegue tuvo desde los 90s fue el de "globalización" y su amigo cercano la "internacionalización". Incalculables artículos, libros, conferencias y casos se ocuparon de estos dos conceptos en estos años. Sin embargo, nuevamente Michael Porter en 1998, con su libro *Globalización y competitividad*, ayudó a tener mayor claridad sobre el tema. Como tesis central de su libro, Porter planteó que realmente no son los países los que compiten sino las empresas. En este libro presentó, con gran acogida por el público, el concepto de clusters, o aglomeraciones de empresas relacionadas entre sí en zonas geográficas. Desde otra perspectiva respecto al tema de cómo gerenciar una empresa globalmente, ¿cómo crear estructuras? o ¿Cómo dirigir a la gente globalmente, el libro *Total Global Strategy* (1992) del autor George Yip es considerado una referencia obligada.

2.3.9 GERENCIA DE SÍ MISMO (MANAGING ONESELF, PETER DRUCKER, 1999)

En 1936, el autor Dale Carnegie publicó *How to win friends & influence people*, un libro que aún permanece siendo un bestseller sobre cómo avanzar y comportarse socialmente. Unos años más tarde, en 1968, otro pequeño libro cambió la vida de millones, *The Peter Principle*, de los autores Laurence Peter y Raymond Hull, empezaba a tratar el tema de cómo avanzar en las jerarquías de una organización. Sin embargo, fue el recordado Peter Drucker, en su texto de 1999, en HBR, *Managing Oneself*, quien presentó en concreto las ideas más relevantes sobre la importancia de gerenciarse a sí mismo. ¿Cuáles son mis fortalezas? ¿Cuáles mis valores? ¿Cómo aprendo? o ¿Cómo deseo que sea la segunda mitad de mi vida? Actualmente, la mayoría de los ejecutivos, empresarios o emprendedores reconocen la importancia de afrontar la vida profesional en forma planificada.

2.3.10 GESTIÓN PÚBLICA (BOWLING ALONE, ROBERT PUTMAN, 2000)

Al igual que otros conceptos tratados aquí, el de gestión pública se remonta años atrás. Incluso en Colombia, como lo muestran los escritos del profesor Alberto Mayor, entre otros, en los arranques del estudio de las técnicas administrativas en la Escuela de Minas de Medellín (1912), pionera en América Latina, se comenzó desde una perspectiva que juntaba lo público y lo privado. Luego nacieron las facultades privadas y hace 50 años se fundó La Escuela Superior de Administración Pública, Esap. La gestión pública tiene particularidades que la hacen única y, por su importancia para el desarrollo, debería prestársele cada vez mayor atención. Entre otros, a diferencia de la gestión privada, en la gestión pública muchas veces es difícil definir los fines y los medios. En una empresa privada se podría pensar en maximizar las utilidades, pero en el campo público esto es mucho más complejo. Los tiempos de ejecución, la presión de los grupos de interés, la geografía, la política y la economía hacen de la gestión pública un desafío particular. Como libro recomendado está *Bowling Alone*, de Robert Putman, que estableció el concepto de capital social.

2.3.11 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA, PORTER Y KRAMER, 2003)

La RSC también tiene una larga historia por contar. Este debate arrancó en firme en 1970 con el polémico artículo del economista Milton Friedman en el New York Times, The social responsibility of business is to increase its profits. En su artículo, Friedman piensa que es el Estado quien conoce mejor cómo asignar los recursos para lo social y por lo cual las empresas deberían solo ocuparse de ser rentables, siendo la RSC mera propaganda. Muchos no estuvieron de acuerdo con este autor. En 2003, Michael Porter y Mark Kramer publicaron el artículo La ventaja competitiva de la filantropía corporativa, en el que argumentaron que, para ser sostenibles, las acciones sociales deben guardar una relación con el negocio. Ya en 2005 la revista The Economist hizo una fuerte crítica y de alguna forma revivió los conceptos de Friedman. Hoy entendemos que la RSC significa hacer lo correcto con cada uno de los grupos de interés de una organización, es lo que consideramos buena gerencia, y que de nada sirven las acciones sociales con un grupo si no se hace lo correcto con el resto.

2.3.12 INNOVACIÓN (EL DILEMA DEL INNOVADOR, CLAYTON CHRISTENSEN, 2003)

La innovación es tal vez el concepto de mayor promoción en el mundo de los negocios moderno. Algo así como la calidad en los años 80. Sin embargo, como sucede muchas veces, en medio de la abundancia se terminan por complicar las cosas. Una perspectiva clara para entender la innovación la encontramos en el reciente libro de Ram Charan y A.G. Lafley (Dinero No. 307), The Game Changer (2008), como un proceso social que debe involucrar a toda la organización, que puede ser pensado y estructurado con el objetivo de romper la tendencia de que los productos se conviertan en commodities, afectando los precios y los márgenes. La innovación es pensar en conjunto y ejecutar el mundo de una forma distinta a los demás, en cualquier actividad de una empresa. En este sentido, escritos claves como los de Clayton Christensen, El dilema del innovador o libros como La estrategia del océano azul, que apuntan a entender cómo llegar a los no consumidores, son una faceta de este objetivo más amplio. Como resaltó Dinero en especial sobre el tema (edición No. 265), la Innovación llegó para quedarse. .

2.3.13 EMPRENDIMIENTO (THE ART OF THE START, GUY KAWASAKI, 2004)

Hablar de emprendimiento siempre despierta pasión, pues para muchos es el camino hacia trabajar para sí mismos o su única oportunidad de conseguir ingresos. Sin embargo, en el campo de la gerencia el emprendimiento ha despertado un inmenso interés por razones adicionales. Por una parte, es evidente cómo en estos pequeños grupos de personas que tratan de salir adelante sin recursos se gestan las mayores innovaciones. Hoy en día, multinacionales y compañías consolidadas tratan de inventarse la mejor forma de incorporar modelos de emprendimiento en sus estructuras. Por otra, entender cómo se gestan las empresas es de particular importancia para los países que ven en el emprendimiento la mayor fuente de desarrollo. Como referencia, el libro del ex ejecutivo de Apple, Guy Kawasaki, The art of the start (2004), es lectura obligada para todo aquel que tenga el sueño de montar su propio negocio.

2.3.14 EDUCACIÓN GERENCIAL (GERENTES NO MBAS, HENRY MINTZBERG, 2005)

En su paso por Colombia en 2005 el decano de la Escuela de Negocios Kellogg, DipakJain, le dijo a Dinero: "pensamos que la teoría es buena, pero en el contexto de los negocios es mucho mejor. Esto hace que nuestros estudiantes se enfoquen en aprender y no en competir." Esta entrevista fue afortunada, no solo por el prestigio de Kellogg, sino porque Jain es uno de protagonistas del debate teoría-práctica en la formación en gerencia. Precisamente ese año, Henry Mintzberg había publicado Gerentes no MBAs, y los reconocidos autores en liderazgo, Warren G. Bennis y James O'Toole, el artículo HBR Cómo las escuelas de negocios perdieron el rumbo. En ellos plantean que hay una creciente brecha entre lo que se enseña en las clases y lo que se vive en las empresas. Este fue apenas uno de los aspectos a tratar en el mundo de la formación en gerencia, un campo de tal relevancia que quisimos resaltar en aquel especial.

2.3.15 GESTIÓN DEL TALENTO (BEYOND HR, BOUDREAU Y RAMSTAD, 20007)

A pesar de su larga trayectoria, quisimos dejar el talento humano entre las últimas tendencias que hemos destacado. Tal vez como respuesta al desarrollo de la tecnología, gran parte de lo que se escribe, los modelos de negocios más exitosos y las acciones de las compañías van encaminados a no perder nuestra conexión y autenticidad como seres humanos. El tema de la gestión del talento es diverso como el mismo ser humano. Para resaltar, en años recientes se habla con mayor esmero del equilibrio entre la vida y el trabajo, sobre la importancia de comunicarnos cara a cara, planear la vida en el trabajo, el respeto y la sencillez, entre otros. Publicaciones como Beyond HR de los autores John Boudreau y Peter Ramstad, replantean la importancia de que los departamentos de gestión humana avancen de temas transaccionales a realmente afectar el rumbo de las empresas. .

2.3.16 INNOVACIÓN EN GERENCIA (EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN, GARY HAMEL, 2008)

Este año, con el sugestivo título TheFuture of Management (El futuro de la administración), el veterano autor de los negocios, Gary Hamel (Dinero No. 295), planteó un tema preciso para ese especial. Si bien quisimos resaltar algunos de los avances en la gerencia en estos 15 años, Hamel es realmente crítico al afirmar que todavía al mundo le queda mucho camino por recorrer. Con lo que denomina innovación en gerencia, Hamel plantea escenarios de empresas que se han estructurado en organizaciones radicalmente distintas con excelentes resultados. Desde esta perspectiva, incluso las propuestas más audaces pueden llegar a tener efectos no vistos. Hacia el futuro quisiéramos ver más empresas y organizaciones que se arriesguen a explorar cosas nuevas. Como dice el empresario John Gómez Restrepo "todavía queda todo por hacer". (Dinero, 2008)

2.3.17 ARTÍCULO NO. 2 ¿CÓMO SE HACE UN LÍDER? CINCO LECCIONES IMPORTANTES

El liderazgo se puede enseñar. Es lo que ha comprobado Cristina Escallón, consultora para decenas de empresas europeas sobre el tema de liderazgo y estrategia. Cuáles son algunas de las cosas que se deben tener en cuenta para ser un buen líder.

Cristina Escallón es una joven colombiana, consultora en estrategia y liderazgo que tiene en su lista de clientes a decenas de empresas europeas. También es la coordinadora de un centro de estudios sobre liderazgo de la prestigiosa escuela de negocios Insead. Cómo construir líderes, es uno de los temas en los que más trabaja. Ella le refirió a Dinero.com cinco aspectos que los gerentes deberían aprender.

2.3.18 VISIÓN CLARA

La primera lección y en opinión de Cristina Escallón una de las más importantes, es tan obvia como poco común. Se resume en esto: claridad de visión y efectividad en su comunicación. “Casi puedo predecir en las organizaciones que visito, que ni siquiera el equipo ejecutivo tiene el mismo entendimiento de la visión y del mapa a seguir. Esa es una cosa que siempre sorprende y que con frecuencia molesta al presidente. Si eso ocurre en la cima, ¿cómo sabe el resto de la organización cuáles son las mejores decisiones para tomar en el trabajo diario?”, dice.

Para la gente que por primera vez asume posiciones importantes de liderazgo, uno de los principales retos es precisamente el de aprender a pensar estratégicamente. Esa habilidad se puede desarrollar con el tiempo en el cargo, o en plazos más cortos con ayuda externa, o incluso yendo a la escuela de negocios.

Pero para la consultora, el proceso que se usa para desarrollar la visión y la estrategia es crucial. “Para mi es fundamental que sea compartido, en el cual el equipo ejecutivo y muchos más de la organización estén involucrados. Solo así llegan realmente a entender, a sentir y a adueñarse de la estrategia. Unas palabras y gráficas en un Power Point no les llegan al alma a las personas que tienen que hacer de esa estrategia una realidad”, afirma.

Recuerda también que, como es usual en los ejercicios de planeación, se debe asegurar que la estrategia vaya claramente ligada a los valores y la cultura de la compañía, que vayan en tandem.

Finalmente lo clave después del diseño es que “se comunique, se comunique, se comunique”, dice. “Lo que haga el presidente en este sentido casi nunca es suficiente”, asegura.

2.3.19 APRENDE ACERCA DEL LÍDER

En general, los cursos para gerentes enseñan habilidades técnicas: estrategia, mercadeo o finanzas. Pero para liderar hay que aprender sobre las personas. “Hoy en Insead y en las grandes universidades, se emplea mucho tiempo en trabajar en la identidad del líder: quién es ese líder, no solo qué hace”, afirma Cristina Escallón.

Ahora en los cursos de liderazgo hay más personas entrenadas, por ejemplo, en sicología clínica que estudian patrones de comportamiento y elementos de la historia de vida que influyen en la forma de ser de un líder. “Es difícil entender como liderar a otros, sin entenderse lo suficiente a sí mismo”, explica. El análisis se hace muchas veces en sesiones de coaching individual o de grupo.

Las universidades como Insead se han vuelto entonces lugares donde, además de adquirir conocimientos técnicos, los gerentes trabajan en el desarrollo de su identidad como personas y como líderes, en un ambiente seguro y con personas de su perfil que enfrentan retos similares. También hay formas de hacer este tipo de ejercicios en la empresa, como lo hace la experta bogotana con algunos de sus clientes.

Pero esa tarea no es nada fácil ¿Cómo conseguir que un grupo de ejecutivos ingleses del sector financiero, decida hablar de sus relaciones de trabajo y de problemas de confianza? Allí Cristina se juega con todo su encanto, su seriedad, su inteligencia y su experiencia. “A veces los pongo a meditar o llevo carteleras y lápices de colores y pongo a los ejecutivos a pintar, por ejemplo, un autorretrato”, dice entretenida. Ella sabe lo insólito que les parece el asunto a unos banqueros británicos o a unos presidentes sesentones que creen haberlo visto todo en técnicas de consultoría. Sin embargo, estas experiencias pueden tener resultados sorprendentes, sobre todo cuando más incomoda les resulte la idea al principio. “Aprenden cosas nuevas e importantes, a veces reveladoras, de cómo es cada uno y por lo tanto cómo son como equipo. Es lo que al final importa”, dice.

Pero la consultoría no es solo un ejercicio de introspección. Terminada esa sesión, empiezan a trabajar en el diseño de la estrategia para la empresa.

La moraleja, que es a la vez la segunda lección de liderazgo, es que al líder se le enseña a serlo cuando se entiende como persona. Cuando sabe por qué se comporta de la forma que lo hace y comprende que no basta con tener buenas habilidades técnicas.

2.3.20 ESTAR DISPUESTO A REINVENTARSE

La tercera lección clave, ligada al tema anterior de identidad, es la siguiente: ascender con frecuencia significa desprenderse de conocimientos y habilidades queridas. Es el caso típico del buen vendedor que lo nombran vicepresidente comercial. Muchas de las habilidades que tenía no le sirven en su nuevo cargo. Tiene que volver a pensar qué desecha y qué nuevas destrezas debe conseguir.

Pero muchas de las cosas que se deben dejar atrás son las que han hecho a la persona buena en su trabajo. “Despojarse de las cosas por las cuales uno ha sido reconocido es algo muy difícil”, afirma. “Según lo dice Herminia Ibarra, que es con quien más trabajo en el Insead y que lleva años estudiando el tema, este es de los retos más comunes que enfrentan los nuevos líderes y al que se le puede y se le debe trabajar”.

2.3.21 CONSTRUIR REDES

La cuarta lección es la construcción de redes. “Muchas veces la gente cree que hacer networking tiene algo de malo”, advierte. “Con frecuencia oigo que se usa el término en forma negativa: ‘a mi la política no me gusta’; ‘yo no tengo tiempo para eso’. Pero en negocios, lo que uno sabe tiene mucho que ver con la gente a quien uno conoce, así que no hay que subestimarlos o ignorarlos. Si es política o es networking es cuestión de perspectiva”, agrega.

Para las mujeres, hacer networking efectivamente puede ser un reto más grande sobre todo en medios masculinos. “No porque sean menos hábiles. Sino porque normalmente es más fácil hacer networking con gente similar a uno”, asegura. Y la realidad es que en el mundo aún son muy pocas las mujeres en posiciones altas. En el estudio sobre los mejores CEO del planeta que se acaba de publicar en el Harvard Business Review, solo 1,5% eran mujeres. “Sería interesante ver qué pasaría si los grandes negocios se discutieran en los salones de belleza. Aunque las mujeres también juegan golf, la verdad es que los campos de golf siguen siendo más frecuentados por los hombres. Y en muchas partes del mundo, la realidad es que en los fairways se toman muchas decisiones importantes”, ilustra.

2.3.22 CONFIANZA

El último tema de la lista, la confianza, es el que más le interesa a la consultora, porque es quizás el ingrediente más importante en una relación entre las personas. “Si hay confianza, generalmente las cosas funcionan. La gente que confía en su líder, está dispuesta a hacer mucho más por la organización”.

La construcción de confianza no es fácil porque no todo el mundo entiende lo mismo cuando se habla del término. “Cuando trabajo con mis clientes, siempre se sorprenden al ver que sus criterios son bien distintos. Por ejemplo, para unos, la confianza se basa más que todo en la habilidad. Para otros en la fiabilidad y para otros en la motivación”, señala. Las diferencias obedecen a los modelos cognitivos individuales (cómo aprenden, con qué se sienten más cómodos, con lo racional o lo emocional, etc.), a divergencias de cultura o de formación, pero en el fondo, encuentra Cristina Escallón, es cuestión de personalidad.

Así, cuando la confianza se rompe, con mucha frecuencia el problema está más en una falta de entendimiento sobre lo que realmente es importante para el otro, que en un problema de confianza per-se. “Aclarar esos criterios y hablarlos en un ambiente 'seguro', puede ayudar a reconstruir o construir la confianza. Puede ser tan sencillo como entender que para mi jefe, el que yo le entregue las cosas a tiempo (fiabilidad) tiene mucho más peso que si las hago bien en mi primer intento (habilidad). Puedo haber gastado el fin de semana mejorando mi proyecto, pero al haber demorado la entrega, maté la confianza, cuando pensé que con mi esfuerzo la estaba construyendo”.

Estos son algunos puntos que en la experiencia de Cristina Escallón hacen un buen líder. Los mejores conductores de empresas, antes que nada, se conocen a sí mismos y le ponen toda su energía a administrar la estrategia humana del negocio. Ese mensaje interesante, se desvía mucho de lo que muchas universidades colombianas enseñan. Viniendo de Cristina Escallón, al asunto sin duda, hay que ponerle atención. (Dinero, 2010)

2.3.23 OTROS ARTICULOS (ARTÍCULO NO. 3 ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

La capacidad para trabajar en equipo es, sin duda, una de las competencias más valoradas cuando se trata de hacer crecer una organización. Un centro educativo es una de las organizaciones que

requiere del trabajo compartido entre sus miembros, a fin de alcanzar –con la ayuda de todos– altos índices de calidad. Antes de entrar al análisis del tema, me gustaría hacer una diferenciación entre equipo de trabajo y trabajo en equipo. El primero es el conjunto de personas asignadas –de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas– para cumplir una determinada meta. Mientras tanto, el trabajo en equipo se refiere a la suma de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas propuestas. En este tipo de labor siempre hay responsabilidades que se comparten.

Al momento de organizar el trabajo en equipo con los maestros de su centro educativo, usted, como directivo del mismo, debe hacerles notar que ‘quien va solo va más rápido, pero quien va en equipo llega mucho más lejos’, de modo que todos los docentes interioricen el hecho de que no se trata de correr en forma individual sino de alcanzar metas.

El directivo debe tomar en cuenta algunas pautas a la hora de conformar los equipos de trabajo:

- Buscar personas que se reúnan en torno a sus habilidades, antes que por las relaciones sociales que las unen.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros.
- Juntar la diversidad, pues los resultados serán más ricos y facilitarán el trabajo. De nada sirve formar un equipo con personas que tienen las mismas fortalezas y las mismas debilidades. La clave está en que, juntos, sean capaces de enfrentar los distintos retos que se les presenten en el camino.
- Ser claro acerca de las responsabilidades de los miembros.
- Recordar que todos los integrantes del equipo son responsables de los resultados.

El trabajo en equipo permite a los profesores sentirse parte del centro educativo y, por ende, aumenta su iniciativa y sus deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en el trabajo cotidiano, en beneficio de toda la comunidad (alumnos, directivos y docentes). No es un fin sino un medio y, como tal, coadyuva para que la institución se beneficie del aporte conjunto de sus maestros. Sin embargo, así como conseguir que los alumnos aprendan a trabajar en equipo

de manera efectiva conlleva ciertas dificultades, el alcanzar un nivel óptimo de trabajo en equipo con los maestros implica determinados obstáculos que deben ir resolviéndose en el camino.

Quien dirija el centro educativo debe tener muy en cuenta qué tipo de tarea puede ser desarrollada en equipo. Por ejemplo, la generación de ideas para mejorar la metodología que permita enseñar a los alumnos a razonar, la creación de políticas para conseguir que los alumnos cumplan las tareas, maneras para incentivar la participación de los estudiantes en las actividades deportivas, sistemas que ayuden a desarrollar la creatividad, programas en los que se facilite la participación de todos mediante la aplicación de las inteligencias múltiples, etc.

Los equipos de trabajo, por lo general, deben constar de unos seis a ocho miembros. Se aconseja que tengan siempre un número reducido de personas. Dentro de cada grupo debe haber un líder, el mismo que nunca será impuesto, sino que saldrá del consenso general. El mejor líder es aquel que se erige dentro del grupo, pues tiene las características innatas para desempeñar dicho papel y es capaz de moldear y dar forma a la estructura de cada grupo. Sus características sobresalientes son la capacidad de organización, de comunicación y de motivación hacia los demás miembros. Deberá ayudar a la integración de todos y a la resolución de conflictos.

Cabe mencionar que el trabajo en equipo requiere de un tiempo de adaptación y de aprendizaje para aceptar las diferencias individuales y crecer en tolerancia hacia los demás. Mientras más diversidad haya entre los miembros, mejores resultados se obtendrán del trabajo final en lo que respecta a propuestas y soluciones creativas. Los directivos deben saber motivar a todos los grupos para que sientan que se confía en ellos y que sus propuestas van a ser tomadas en cuenta. Es importante procurar un ambiente de trabajo armónico, para que los maestros puedan desenvolverse con mayor seguridad en sí mismos.

La comunicación es un elemento clave. Ésta deberá existir entre los directivos y los equipos de trabajo, así como entre los miembros de cada grupo. Para trabajar en equipo, lo primero que se debe hacer, una vez que se conformen los grupos, es identificar el o los problemas. Una vez identificados, se señalarán los procedimientos pertinentes para enfrentarlos.

Por ejemplo: falta de disciplina en el aula, problemas en las relaciones interpersonales dentro de un determinado grupo o ausencia de motivación para cumplir las tareas en casa. También están los problemas de tinte académico, tales como la mala ortografía, ciertas dificultades para aprender matemática, etc. Esta amplia gama de inconvenientes puede ser enfrentada mediante un buen trabajo en equipo por parte de directivos y docentes.

Los grupos de trabajo deben tener normas o reglas básicas. Éstas pueden referirse a horarios, puntualidad, forma de participación de los miembros, cumplimiento cabal de las responsabilidades asignadas, etc. Un centro educativo está en permanente cambio. El trabajar con niños y jóvenes

siempre lleva a buscar otras alternativas. La educación reclama continuamente nuevos sistemas y esto obliga a que los directivos se apoyen en sus maestros, que son quienes están tratando directamente con los alumnos y que, por ello, constituyen el factor de cambio.

Una institución educativa siempre deberá innovarse, adaptarse, caminar junto con la juventud, adelantarse para ofrecer una educación de vanguardia. Esto no quiere decir que las instituciones deban cambiar sus características básicas, tales como la filosofía en la que se fundamentan, los valores que desean inculcar en sus estudiantes, los niveles académicos determinados, la formación moral o cristiana de acuerdo a las políticas previamente establecidas, el modelo pedagógico, el

currículum, las normas de convivencia, etc.

Una institución que tenga sus pilares filosóficos bien planteados puede cambiar de directores o maestros, pero siempre va a mantener su identidad. Al contrario, cuando dichas bases no están definidas con claridad, es difícil que un centro educativo sea prestigioso.

En resumen, el aporte de los maestros es de gran utilidad en la consecución de los objetivos planteados por las instituciones. Quien dirige un centro educativo debe reforzar en sus docentes el sentido de solidaridad y compañerismo, algo fundamental para este tipo de trabajo.

Ahora que dicho concepto ha sido desarrollado y explicado, me gustaría señalar las ventajas, tanto individuales como organizacionales, del trabajo en equipo. En el campo individual se pueden destacar las siguientes:

- La tensión disminuye cuando se comparten las responsabilidades.
- El compromiso de buscar soluciones desde diferentes puntos de vista es también compartido.
- Las decisiones tomadas en grupo tienen mayor aceptación.
- Cada integrante del equipo siente la satisfacción de un trabajo bien hecho.

Las ventajas para las organizaciones se refieren a:

- Aumento de la calidad del trabajo.
- Se refuerza el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos de investigación y estudio.

- Surgen nuevas formas de abordar el problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.

Así como existen ventajas, es posible identificar algunas desventajas que deben mantener alerta al directivo de un centro. Cito las más comunes:

- Las decisiones podrían ser tomadas de manera prematura.
- Uso excesivo del tiempo en discusiones triviales.
- Posible dominio de unas pocas personas.
- Responsabilidad ambigua.
- Falta de cohesión y manifestaciones de indiferencia.
- Poco compromiso, ausencias y, finalmente, deserción.
- Afán de sobresalir como individuo. Es muy común el caso del “profesor estrella.”

Los directivos deberán estar atentos para que las desventajas se minimicen. Ellos serán los motivadores de cada equipo. La mejor motivación es el ejemplo, de tal manera que si se desea conseguir compañerismo, solidaridad, responsabilidad, puntualidad, generosidad, etc., los directores de los centros deberán vivir estas virtudes.

Un aspecto muy importante para que un centro educativo permita que todos sus maestros participen y se involucren dentro de la institución es la presencia no sólo física de los directivos, sino también su participación en cada una de las tareas que se realizan dentro del centro educativo. El director distante poco logrará en lo que a motivación se refiere.

Las ideas planteadas por los directivos deben ser claras; los trabajos que se pidan, lógicos y proporcionados; las exigencias y plazos, justos. Si no se consigue que la gente haga suya la idea, será muy difícil que el trabajo en equipo resulte efectivo. Finalmente, el directivo debe crear un clima de confianza, conocer a sus maestros, hablar con ellos no solo del trabajo que hacen sino de sus intereses y preocupaciones personales, brindarles amistad y apoyo. Saber escuchar y aceptar

sugerencias también resulta de vital importancia, así como tener flexibilidad y la disposición de sacar adelante el proyecto educativo.

Resumen de las ideas más importantes:

- El trabajo en equipo es un medio, no un fin.
- Los equipos deben organizarse de acuerdo a pautas predeterminadas (fortalezas, debilidades, necesidades, objetivos, etc.)
- Una vez conformados los equipos se deben señalar los problemas y plantear estrategias para resolverlos.

- El directivo debe crear un ambiente armónico, agradable y que inspire confianza.
- El trabajo en equipo no es la suma de trabajos individuales sino el aporte conjunto de sus miembros y el resultado de dichos aportes.
- Los maestros deben conocer la misión y visión de sus centros educativos, las cuales deben ser permanentes.
- El directivo deberá dar ejemplo de aquello que quiere inculcar en sus maestros.
- El directivo será el mentor y motivador de los equipos de trabajo; seguirá de cerca a los líderes para que cumplan con lo propuesto.
- Ayudará a minimizar los problemas o desventajas que pudieran surgir del trabajo en equipo.
- No tendrá preferencia por ningún equipo en particular.
- El trabajo en equipo requiere desarrollar cualidades tales como compañerismo, aceptación, tolerancia, comunicación, lealtad, responsabilidad.
- Un trabajo en equipo necesita de reglas claras.
- Quienes trabajan en equipo deben identificarse con la organización a la que pertenecen.
- El directivo tiene que ser una persona flexible y muy cercana a sus maestros.
- No todo se puede reducir a trabajo en equipo, pues hay labores necesariamente individuales. Por ejemplo: la manera en que cada maestro planifica sus clases, el estilo personal de interactuar con los alumnos, la capacidad de cada docente para estudiar o investigar los temas que dicta, etc. (Bayas Cevallos, 2008)

2.3.24 ARTÍCULO NO.4 LAS 10 LECCIONES DE LIDERAZGO QUE DEJÓ EL RESCATE DE LOS MINEROS

Desde expertos en Recursos Humanos y docentes de management hasta los especialistas en comunicación, todos coinciden en que la experiencia chilena fue un caso de éxito en el manejo de una crisis. Qué claves revela. El mundo está pendiente de uno de los rescates más difíciles, dramáticos y emotivos que se hayan vivido en los últimos tiempos.

Los 33 mineros chilenos atrapados a 700 metros de profundidad -y el equipo de rescate que trabaja desde la superficie- están protagonizando una gesta que, además de su valor humano, también hace un aporte sobre el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación.

Es por eso que los expertos en management están entre los que más atención han puesto al seguimiento de este plan de salvataje: pocas cosas dejan tantas enseñanzas sobre la naturaleza humana y el comportamiento de los grupos como las situaciones extremas, esas que ponen en riesgo la propia vida.

Con la ayuda de gerentes de recursos humanos, docentes y expertos en comunicación, iProfesional.com elaboró el siguiente informe sobre las lecciones que ya está dejando el rescate de los mineros a la hora de enfrentar situaciones de crisis.

1. Ante una crisis, lo mejor es asumir la situación en toda su gravedad, entender que el tiempo es un factor clave y cambiar todas las prioridades que hagan falta.

El primer y principal peligro que acompaña a los momentos inesperados y extremos es la tendencia a la parálisis. Es una reacción humana natural que puede ocurrir incluso cuando haya planes de contingencia previamente establecidos. Por eso, todos los expertos apuntan a que si algo estuvo bien hecho tras el derrumbe de la mina fue la rápida aceptación del conflicto y el inmediato inicio del plan. “Nunca hay que quedarse con los brazos cruzados. Hay que ir actuando, ir probando y aprendiendo de los resultados para seguir mejorando. Hay que ir ‘construyendo durante el vuelo’”, opina Andrea Grobocopatel, miembro del directorio de Los Grobo y responsable de Pyme y Empresas Familiares de la Escuela de Negocios de la UCA. Y quien puede dar fe de que nadie se quedó de brazos cruzados en Chile es Hernán Goyanes, un consultor argentino de la firma Hermes que asesora a empresas chilenas y que, casualmente, conoció al actual ministro de Minería, Laurence Golborne, cuando todavía ocupaba su rol de ejecutivo.

“Se demostró la importancia de tener liderazgo y decisión en un momento límite. Para más tarde quedará la discusión sobre quién tuvo la culpa y cómo el país se recuperará en la faz minera. Pero, una vez ocurrido el derrumbe, no hubo dudas sobre cuál era la prioridad, y desde el Presidente para abajo, todos empezaron a trabajar en el tema”, afirma Goyanes.

El consultor destaca que en esa reacción los temas clave fueron:

- La ejecutividad: “No es momento de deliberación ni de formar comités, hay que actuar”.
- El profesionalismo: “Se elaboraron tres planes simultáneos y se buscaron a los mejores en cada área”.
- No escatimar recursos: “Se planteó el caso como una prioridad nacional. Nunca el rescate fue visto como un gasto, y se invirtió una suma millonaria en pos del objetivo”.

2. La comunicación por parte de la jerarquía debe encontrar un equilibrio: ni agravar el desánimo ni generar expectativas infundadas sobre la facilidad para superar el problema.

No es fácil encontrar el equilibrio en una situación así. Las autoridades saben que contar en todo su dramatismo el problema es un imperativo moral, pero al mismo tiempo no pueden dejar que el desánimo se imponga. Para Paula Molinari, directora del programa de Recursos Humanos en el MBA de la Universidad Di Tella, en el caso chileno el manejo de la comunicación fue óptimo. En este sentido, puntualiza que el Gobierno de ese país supo dosificar la información hacia la prensa de manera tal que los medios pudieran cumplir su tarea, pero al mismo tiempo logró evitar que la cobertura fuera invasiva y en exceso. Además, Molinari destaca que “siempre se debe manejar información absolutamente cierta” y recomienda centrar la comunicación en el plan de trabajo.

“Hay que concentrarse en las tareas más que en el éxito posterior, porque cuando la gente piensa que ya ganó, afloja”, dice la consultora, que recuerda que, en las situaciones de crisis, lo importante es que no se pierda el estado de alerta.

El otro gran objetivo a cumplir es bajar la ansiedad. En este sentido, Andrea Grobocopatel coincide en que el caso chileno es otra demostración de buena gestión. “La idea ante una situación así es transmitir tranquilidad y explicar qué es lo que se está haciendo”, destaca. Y agrega que también es importante escuchar a los miembros de la organización, en este caso a los mineros y a sus familias. “Es importante dejar que todos hagan catarsis y expliquen sus temores y expectativas”, indica la ejecutiva. Pero, por sobre todo, es fundamental evitar la tentación de hacer promesas que generen una ansiedad desmedida. Graciela Garone, experta en recursos humanos y docente del MBA de la Universidad de Palermo, es elocuente al respecto.

“Me pregunto qué habría ocurrido si la crisis hubiese sucedido en la Argentina, y me temo que quizás alguien habría dicho que el rescate se hacía en dos semanas, lo cual luego generaría el desánimo y la necesidad de justificar por qué no se pudo cumplir”, afirma. “Siempre hay que tener presente que las promesas que se hacen cuando no se tiene certeza de poder cumplir, y que luego se incumplen, dejan un costo terrible de resentimiento y pérdida de confianza”, agrega.

3. La presencia de las autoridades en el medio de un problema es una señal de compromiso que vale más que mil enunciados de principios.

Fue el comentario de toda la prensa chilena y mundial. La presencia física del presidente Sebastián Piñera y sus ministros fue una señal de compromiso que el público valoró. Y no estuvo exenta de riesgos: el Presidente se expuso en el momento en que se realizó el primer contacto con el refugio, cuando había un profundo escepticismo sobre la posibilidad de que los mineros estuvieran vivos.

“Es una lección que todo ejecutivo o líder debería tener en cuenta. Nada sustituye a la presencia física, que implica en sí un mensaje de compromiso y de la importancia que se le da al tema desde la cúpula”, destaca Garone.

Y Goyanes relata una anécdota respecto de la presencia del ministro Golborne: “Su prioridad fue estar ahí todo el tiempo, y disponible para todo el mundo. Cuando se supo que los mineros estaban con vida, le envié un mensaje de felicitación y me lo contestó enseguida. Y cuando empezó el operativo de rescate volví a felicitarlo, y otra vez me respondió de inmediato”.

4. El hecho de que exista una cultura de trabajo en equipo marcará una de las diferencias fundamentales para salir de la crisis.

A los sobrevivientes del avión uruguayo que cayó en los Andes en 1972 les gusta recordar siempre que su logro fue en conjunto. Y no dudan en afirmar que si, en vez de tratarse de amigos de un equipo de rugby, se hubiese tratado de un vuelo de línea donde los pasajeros no se conocieran entre sí, habría sido imposible la supervivencia. Ahora, en el caso de los mineros chilenos, otra vez los expertos hablan sobre la importancia de que exista un espíritu de cuerpo que ayude a encarar los problemas juntos y coordinadamente.

“El hecho de haber sido un equipo les da mejores posibilidades de efectuar la división de tareas. Y, al mismo tiempo, la existencia de jerarquías también es algo que ayuda, porque ahí abajo tiene que haber organización y, a medida que pasan los días, hay que saber manejar la inteligencia emocional”, afirma Alejandro Melamed, gerente de Recursos Humanos de Coca-Cola de Argentina.

Sobre este punto, los expertos creen que aquellos entornos en los que se fomenta más el trabajo en equipo y los objetivos comunes antes que la competencia entre compañeros y los logros individuales son los que están mejor preparados para asumir las situaciones críticas.

“Salvo que aparezcan líderes muy fuertes, si no hay trabajo previo es difícil sobrellevar una situación de crisis”, afirma Grobocopatel. Por su parte, Molinari reconoce que, “por más individualista que sea la cultura, cuando hay una situación de crisis la gente tiende espontáneamente a unirse”, pero también advierte que si “hay un equipo genuino de trabajo, los vínculos son más fuertes y los líderes informales surgen espontáneamente, ya que no hay que probar nada porque ya se conocen”.

5. El plan de contingencia debe plantearse metas de corto plazo, concretas y realizables.

Una vez definido el objetivo y diseñado el plan para salir de la crisis, lo que debe tenerse en cuenta es que el equipo necesita pequeñas metas que lleven a la consecución de la más grande. Sobre todo cuando este punto final pueda parecer muy lejano en el tiempo, como sin dudas era el plazo de rescate inicial previsto para los mineros chilenos.

“Si sólo se proyectan las energías en la meta final, se va perdiendo el foco porque se van olvidando los pasos concretos que hay que dar para alcanzarla”, afirma Molinari. “Lo que primó en esta situación fue el claro objetivo compartido. Y que periódicamente desde afuera los ayudaron a tener nuevos proyectos”, analiza Garone. “Había que ocuparse de la comunicación, de la organización de los alimentos, de la administración del espacio. Eso ayuda a que el equipo se afiance como tal. Desde la dinámica de grupos, en este caso de los mineros, se ve toda la evolución de la situación”, agrega.

6. La organización debe tener la suficiente flexibilidad como para aceptar nuevos liderazgos y la delegación de autoridad en temas específicos.

El hecho de que haya un equipo previo, con sus roles bien definidos, no debe ser un obstáculo para que, ante la crisis, aparezcan nuevos liderazgos. O para que, por la súbita importancia que adquieren algunas funciones, determinados integrantes pasen de un rol marginal a uno central.

En el caso de los mineros esto fue bien evidente: el único de los 33 que tenía conocimientos de enfermería pasó a ocupar un lugar clave.

“En las crisis surgen nuevas necesidades y se valoran otras capacidades que en los momentos normales. Ahí se ve quién es el ‘MacGyver’ del grupo, aquel que puede resolver cosas que los demás no pueden”, señala Melamed. “Y en el caso de la mina, estaba viendo que todos tienen perfiles muy diferentes entre sí: hay desde un ex empresario hasta otros con muy poca educación formal, y hay desde jóvenes hasta veteranos con hijos. Ahí, igual que en las empresas, el desafío es complementar los perfiles y aprovechar las habilidades en cada situación”, agrega el ejecutivo de Coca-Cola. Por su parte, Garone hace una analogía entre el grupo de los mineros y el nuevo tipo de organización flexible que tratan de impulsar las empresas con mejores prácticas en materia de recursos humanos.

“Hoy lo que se busca es algo parecido a lo que ocurre en la mina: que los liderazgos vayan rotando dentro de un mismo proyecto. Que el que mande sea dicho proyecto más que los cargos”, explica.

Pero naturalmente también está la personalidad del líder. Y es en situaciones dramáticas cuando alguien que no ocupaba ese rol emerge como la persona a seguir. “En las situaciones fuera de lo normal, la gente valora la experiencia, el equilibrio emocional, la tolerancia a la frustración y el manejo de la ansiedad”, apunta Molinari, para quien el objetivo a lograr es un concepto que en la jerga corporativa se llama “resiliencia”. Es decir, la capacidad de recuperarse del golpe y transformarlo en una energía positiva.

7. Todas las acciones deben estar en el marco de un plan que contenga un análisis de riesgo, de manera de no apurar procesos cuando esto puede ser contraproducente.

La ansiedad puede ser mala consejera. Y cuando hay vidas de por medio, esto llega a su máxima expresión. Por eso, los expertos recomiendan tener la mente clara en cuanto a los tiempos propios de los procesos necesarios para salir del conflicto. Considerar los diferentes escenarios posibles puede resultar clave a la hora de hacer que el plan tenga éxito, ya que avanzar con un método analítico es lo que permite prever situaciones negativas y pensar posibles soluciones.

“Ante una eventualidad, las empresas deben formar un comité de crisis que tiene que estar integrado por gente muy senior y muy conocedora, porque no se pueden escapar detalles”, sostiene Molinari. En esta línea, remarca que se debe realizar un “análisis de riesgo” que permita anticipar “situaciones imprevistas que pueden aparecer”. “Esto permite asignar a distintas personas para que planeen qué hacer en cada caso concreto”, remarca la especialista, que recomienda armar hasta cuatro planes de contingencia. En la misma línea se expresa Grobocopatel, para quien, “como mínimo, hay que tener un plan B por si las cosas no salen como uno desearía”.

8. En la crisis, todos deben ocupar un rol tendiente al objetivo en común y nadie debe sentirse ajeno a esa tarea.

Cuando las prioridades cambian de manera dramática, el trabajo en equipo implica una redefinición de roles, y aquí es donde los expertos recomiendan especialmente que no se descuide el hecho de que todos deben tener una participación en la nueva estrategia.

A 700 metros bajo la superficie, uno de los cuidados fundamentales fue que ninguno de los 33 mineros estuviese sin nada a qué dedicarse. No sólo porque se temía que ello pudiera inducirlo a una depresión, sino porque podría, además, alterar el equilibrio del trabajo en equipo. “Lo óptimo es que cada uno asuma un rol, pero lo normal es que la gente entre en un estado de shock que no puede manejar. Entonces es clave el papel del líder, que es el que mantiene la calma y logra ir organizándolos”, explica Grobocopatel. Asimismo, Molinari destaca que todos los miembros del grupo deben permanecer ocupados en alguna tarea, para no sentirse inútiles ante la crisis y mantenerse activos y alerta. “Que todos cumplan un rol asegura que la energía permanezca enfocada y aplaca la ansiedad ante la falta de certidumbre que reina en el contexto”, puntualiza.

9. Escuchar una voz externa puede ser de ayuda: aporta una visión más abarcativa que es imposible tener desde el centro del problema.

Los mineros fueron, desde el primer momento, ayudados desde el exterior por profesionales de varias áreas. Y este apoyo no se limitó únicamente a la charla con los psicólogos, que querían evaluar el estado anímico del grupo, sino que también hubo quienes dieron sugerencias sobre cómo ordenar la nueva rutina.

La conclusión es que, incluso para medidas que pueden parecer obvias o simples, vistas desde fuera, se necesita una claridad mental que no siempre es fácil tener cuando se está en medio de una situación extrema y con alta

vulnerabilidad emocional. “Esta ayuda es fundamental para un grupo, le da una lectura externa, le permite saber que lo están apoyando. Y le aporta una voz desde una cierta distancia que le facilita ver cosas que no son fáciles de percibir desde adentro”, analiza Melamed. “Esto que pasó en la mina es perfectamente aplicable al caso corporativo. Si yo desde mi puesto sólo veo mi área, lo que controlo, y no tengo una visión más panorámica y abarcativa, el hecho de contar con alguien que aporta otro punto de vista es algo que permite ver las soluciones más fácilmente”, agrega Garone.

10. Hasta el peor desastre puede ser una oportunidad para recuperar la esperanza y la mística.

Las situaciones extremas ponen a prueba el carácter, a tal punto que hay quienes salen maltrechos de por vida, mientras que otras personas pueden emerger más fuertes, tras descubrir aptitudes y capacidades que no sabían que tenían. Y esto es válido no sólo a nivel individual sino también grupal e, inclusive, a nivel nacional.

Los expertos no se cansan de señalar cómo algo que pudo haber sido sinónimo de una catástrofe nacional (y, para colmo, a pocos meses de un terremoto) se transformó en una especie de gesta épica que levantó el orgullo de los chilenos. “Es notable cómo supieron ver en este drama una oportunidad, porque hicieron del rescate de los mineros una causa nacional. De manera que lo que era una tragedia viró en una gran oportunidad de motivación”, dice Melamed, quien además participó en tareas de reconstrucción de escuelas en Chile en las semanas posteriores al terremoto. Esa canalización de la energía hacia una meta en común también puede aplicarse, según los expertos, a las situaciones de convulsión corporativa.

“Las crisis siempre brindan la oportunidad de inventar cosas nuevas. Justamente en ellas nacen las grandes oportunidades y los nuevos liderazgos, así como las ideas e innovaciones”, afirma Grobocopatel. Y según Molinari, de la UTDT, “si una empresa sobrevive a una crisis, sale más fuerte porque desarrolla más resiliencia”. En otras palabras, “aumenta la confianza de la gente en la organización ya que ven que la empresa puede enfrentar situaciones duras. Esto renueva las energías y permite aumentar la fe en los que deciden”. (Negocios, 2010)

2.3.25 ARTÍCULO NO.5 LOS CUATRO TALENTOS DEL LÍDER

Todas las personas tienen algo de Líder natural, los seres humanos estamos dotados de cuatro talentos naturales que pueden entrenarse para desarrollar competencias de Líder y lograr resultados sorprendentes en el ámbito familiar, laboral y social

Líderes naturales, líderes que se hacen, muchos conceptos y muchas teorías y opciones que se ofrecen frente al tema de liderazgo, opciones que se reflejan en la disponibilidad de información tanto en la Web como en las librerías físicas. Se puede concluir que hay cuatro talentos naturales que pueden entrenarse para desarrollar competencias de líder. Sin necesidad entonces de entrar a definir liderazgo ni el líder, abordaremos los cuatro talentos específicamente.

Cuando se habla de Líder, en términos generales se piensa en esa persona a quien se reconoce como ejemplo positivo o negativo, también suele suceder que se vea como el privilegio que tienen unos pocos de alcanzar el éxito y gozar de sus beneficios; sin embargo el liderazgo no es un rol que puedan ejercer unos cuantos por ser unos privilegiados, todas las personas tienen algo de Líder natural, los seres humanos estamos dotados de cuatro talentos naturales que pueden entrenarse para desarrollar competencias de Líder y lograr resultados sorprendentes en el ámbito familiar, laboral y social.

Los talentos naturales están definidos en cuatro aspectos: 1. La capacidad de negociar para generar acuerdos de vida, 2. La capacidad de comunicarse asertivamente, 3. La capacidad de liderar proyectos y coordinar acciones y 4. La capacidad de elaborar un proyecto de vida alcanzable.

¡Entrenarse para desarrollarlos es el reto!

Cuando se hace referencia a La capacidad de negociar para generar acuerdos de vida, se está hablando de el propósito de lograr que en cada proyecto, en cada propuesta que formule se genere un acuerdo donde el GANAR-GANAR se de para todas las personas que intervinieron en él y todos y todas queden satisfechos con ese acuerdo.

Cuando el acuerdo sí se da, la sensación de bienestar entre el Líder y su equipo es latente; si por el contrario alguno de los miembro queda con la sensación que siempre es él quien debe renunciar a sus ideas para darle “gusto” al Líder o alguno(s) del equipo, a usted como Líder le corresponde detectarlo e indagar hasta lograr encontrar la verdad oculta, la razón profunda, revisarla junto con el afectado y buscar el acuerdo, pero , para que esto se de es indispensable desarrollar la empatía que caracteriza a los Lideres. Empiece por generar vínculos que fortalezcan esa relación y la forma más elemental de hacerlo es Saludando.

El saludo es la validación que hace una persona de la existencia de la otra y de la suya propia, ese vínculo es importante hacerlo de forma que marque la diferencia. Mire a los ojos a quien saluda (ese contacto lo espera todo el mundo, hasta los hijos lo reclaman. ¿Le ha sucedido?) Entregue en ese saludo un gesto amable con su sonrisa cálida y si lo considera pertinente, tenga un contacto con tacto (ese estrechón de mano, ese espaldarazo que todos en algún momento quisiéramos también recibir).

El líder que sabe generar acuerdo, siempre respeta y tiene en cuenta los puntos de vista de los demás, sabe que la educación, los paradigmas, la biología y la historia de cada individuo es diferente y por ende su observador es diferente y por consiguiente SIEMPRE tiene la razón, valora sus aportes, acepta sus errores y reconoce con humildad sus falencias, los créditos se los entrega a quien corresponde y SIEMPRE está abierto a escuchar otras posturas, porque reconoce que es un permanente aprendiz de la vida.

Al entrenar la comunicación asertiva, arrancó con su pie derecho. Quien sabe hacer uso adecuado de los actos conversacionales, va encaminado al éxito para el trabajo en equipo, para generar acuerdos y para ganar tiempo. Pocas veces tendrá que repetir instrucciones y las acciones establecidas se cumplirán en los tiempos acordados porque “a todos los integrantes del proyecto les quedo claro”.

Por esto revise cuidadosamente lo que afirma, lo que declara, lo que promete y lo que juzga. Una afirmación produce el efecto que esperamos cuando es verdadera, no afirme aquello que no puede demostrar que es verdad. Si va hacer una declaración tenga la autoridad y la competencia para hacerla, nadie obedece ni respeta la instrucción o la orden dada por alguien que no está facultado para ello.

Cuando haga una promesa, ¡Cumpla! Quien promete se compromete y si incumple su promesa sin disculparse a tiempo por la imposibilidad de cumplirla, perderá todo el camino que ha recorrido hasta ahora para perfilarse como Líder. La confianza es DETERMINATE.

Para que su competencia con la comunicación sea asertiva, efectiva, afectiva, mida sus juicios, ellos no son más que afirmaciones que hacemos todo el tiempo, sin revisar e indagar sobre su verdad, la trascendencia y el alcance que pueden tener cuando se emiten.

Un buen Líder trabaja en equipo, asigna tareas y compromisos coordinando tiempos y acciones y cuando los logros son alcanzados, no espera reconocimientos para él, todos son para el equipo que avanza como unidad.

Por último tenga presente para ser ese Líder que quiere ser. Elabore un proyecto de vida en que incluya QUE QUIERE SER, QUE DEBE HACER y QUE QUIERE TENER., en él tácitamente están incluidos sus sueños, todos se pueden alcanzar, diseñelos, decrételes y trabaje sobre ese propósito.

Cuando logro acuerdos que generan bienestar en mi y en los demás, cuando la comunicación se convierte en una suma de asertividad, afectividad y efectividad, cuando el trabajo en equipo se da de manera fluida, respetuosa y efectiva, cuando mi proyecto de vida se va convirtiendo en un sueño que se va haciendo realidad. ¡Estoy entrenado en los cuatro talentos naturales, para marcar la diferencia!. (Correa M., 2010)

2.3.26 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. Realizar por cada artículo un pequeño resumen que evidencie la importancia del tema tratado y el aporte para su vida personal y profesional.
2. Buscar al menos dos artículos relacionados con el tema con los cuales no esté de acuerdo y en un párrafo expresar el porqué.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: El objetivo básico financiero (OBF), entendido como la maximización de las utilidades, no garantiza la permanencia y el crecimiento de la empresa.

Tener en cuenta: La maximización de las utilidades por sí sola, es un concepto cortoplacista.

Traer a la memoria: La obtención de utilidades debe obedecer más a una estrategia planificada a largo plazo que a la explotación incontrolada de las diferentes oportunidades que el mercado le brinda a la empresa.

Tener presente: El OBF debe plantearse desde una perspectiva a largo plazo pues en muchos casos es posible que el sacrificio de utilidades a corto plazo contribuya a garantizar el crecimiento y la permanencia de la empresa en el tiempo.

3 UNIDAD 2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Thinkbox TV Ad – Dogs Home [enlace](#)

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores del entorno de las organizaciones frente a las diferentes áreas del saber, orientando la toma de decisiones asertivas, implementando la estrategia, la estructura y la cultura en la administración.

3.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Conocer los riesgos presentes en el entorno (microambiente y macroambiente) de las organizaciones, con el fin de unificar criterios antes del desarrollo de los temas propios en el capítulo.
- Identificar el significado de eficiencia, eficacia, la estrategia, estructura y cultura en la administración.

3.2 CONTEXTUALIZACIÓN

Actualmente las empresas enfrentan desafíos como la expansión de mercados que llevan a una alta competencia, los tratados de libre comercio, la mejora continua para satisfacer las expectativas de los clientes (Umble, Haft, & Umble, 2003), también se encuentran expuestas a una serie de cambios externos gracias al ambiente que las rodea, afectando su entorno, debido a esto es importante estar atentos para generar estrategias que permitan identificar oportunidades y amenazas para actuar adecuadamente.

Situaciones como el avance tecnológico, la demografía, la política, la cultura de la población, los fenómenos de la naturaleza, las tendencias sociales, entre otros son fuerzas de las que no se puede ejercer ningún control ya que son propias del macroambiente, y pueden llegar a generar riesgos inminentes en las empresas. Sin embargo detectar a tiempo los cambios de este ambiente, permite controlar los peligros que se presenten. Por otro lado las organizaciones cuentan con factores que se pueden controlar, pertenecientes al microambiente para lograr cambios deseados; entre ellos se encuentran los proveedores, los competidores, los clientes y quienes reglamentan la función de la empresa como gobierno; a partir del análisis de estos, nacen las fortalezas y debilidades de la misma. (Ohmae, 2008).

Estas variaciones obligan a las empresas a manejar una correcta interacción y comprensión de todos los factores que intervienen en ellas, ya que son parte esencial del éxito o del fracaso de la misma. Aunque es común que la situación económica de una organización se defina en un periodo no superior a dos años es factible que una empresa después de llegar a un punto de madurez finalmente fracase. (Aguirre Mayorga & Córdoba Pinzón, 2008).

En base a lo anterior la mejor forma de evitar el fracaso de una empresa es tener unas bases solidas para apuntar al crecimiento y continuidad en el tiempo; conocer y reconocer todos aquellos factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa y que nos permite comprender su funcionamiento (White, 1996). De lo anterior es necesario preguntarnos ¿Qué importancia tiene la identificación de riesgos en el éxito o fracaso de una empresa?

El conocer e identificar los peligros de las organizaciones permite realizar una gestión de riesgos eficiente la cual se refleja en la economía de la misma, haciendo de la gestión de riesgos una herramienta necesaria para la toma de decisiones y la manera más acertada de dar cumplimiento a los objetivos y metas previstas por la organización, jugando un papel fundamental en el momento de avanzar con pasos firmes hacia el éxito. Además gestionar los riesgos eficientemente hoy en día es una preocupación de la gerencia de las empresas.

En la actualidad existen muchas metodologías para realizar una correcta gestión administrativa dentro de las organizaciones, en este capítulo se mostrará una construida a partir de las similitudes o puntos en común que se pueden presentar para identificar los riesgos según el macroambiente o el microambiente que la rodea.

3.2.1.1 RIESGO:

Se define como la vulnerabilidad de bienes protegidos ante un posible o potencial perjuicio o daño, es decir, es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos y metas establecidas previamente, por lo que el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidades (Rodríguez, 2008).

El riesgo se interpreta actualmente como peligros provenientes de diversos ambientes en un espacio de categorías expuestas a continuación (Del Toro, 2005):

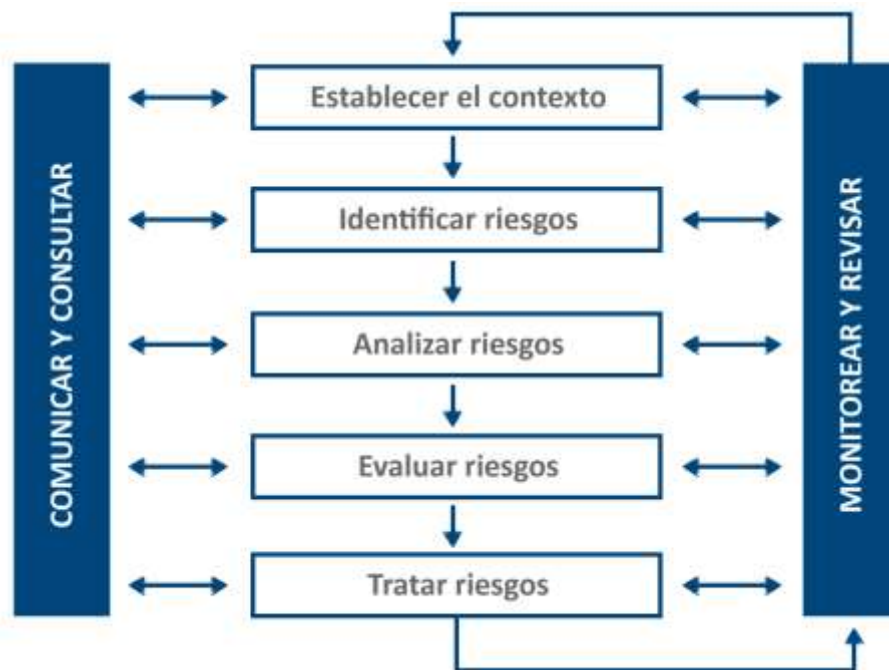
- **Incertidumbre:** es la posibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado, se dice que el riesgo es la incertidumbre en cuanto al potencial de la pérdida en el proceso de alcanzar los objetivos de la organización empresarial.
- **Probabilidades:** existe un riesgo cuando se tiene dos o más posibilidades para una misma situación sin poder conocer de ante mano los resultados a los que conducirá cada una de ellas, llevando

a determinar cantidad de repeticiones de un evento en particular o estimación de que un suceso ocurra o no.

En conclusión la incertidumbre es la condición en la que una persona u organización se enfrenta, al no disponer de la información necesaria para asignar probabilidades a determinada situación para lo cual la gestión de riesgos se utiliza como medio de prevención.

3.2.2 GESTIÓN DEL RIESGO

En términos generales, se dice que la gestión de riesgos es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio, detrás de un riesgo o futura crisis siempre hay una gran oportunidad por eso la función de la gestión o administración de riesgos es en esencial un método racional y sistemático para entender los riesgos, medirlos y controlarlos en el entorno, una apropiada gestión de riesgos implica evaluar correctamente cada uno de los factores que a continuación se presentan, esto evitara caer en una mala gestión de riesgos. (De Lara Haro, 2005)



AS/NZS 4360:1999. Estándar Australiano. Administración de Riesgos

- **Establecer el contexto:** Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.
- **Identificar riesgos:** Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

- **Analizar riesgos:** Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.
- **Evaluar riesgos:** Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
- **Tratar riesgos:** Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.
- **Monitorear y revisar:** Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- **Comunicar y consultar:** Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo. La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se lo puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

La administración de riesgos es un proceso iterativo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos. Para cada etapa del proceso deberían llevarse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría independiente.

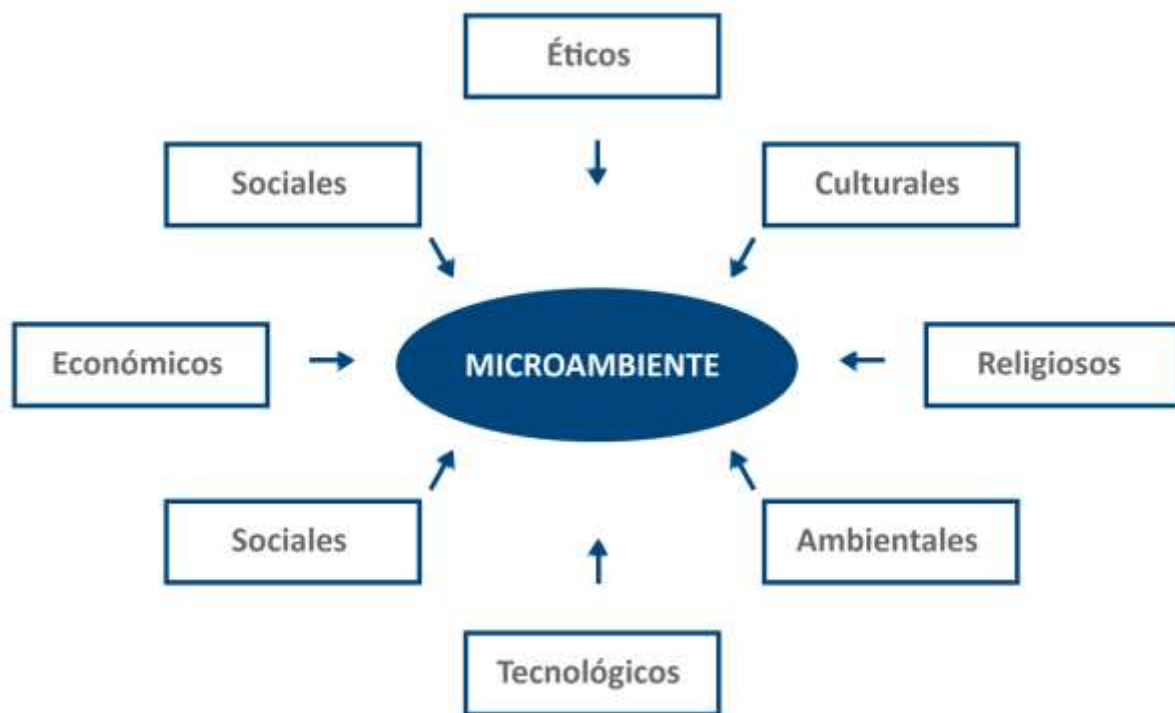
La acción de identificar correctamente los riesgos que podrían alterar un negocio, marca diferencia dentro de las organizaciones, por ello es necesario que las compañías tengan una gestión de riesgos y un continuo control interno con un enfoque estructurado con el fin de minimizar las amenazas, dicho en otras palabras, una buena gestión de riesgos se traduce en dinero y éxito, es decir en grandes efectos económicos para cualquier tipo de empresa, estableciendo un instrumento indispensable en la toma de decisiones, debido a que gracias a esta gestión se cumplen los objetivos y metas previstas evitando los riesgos (Rodríguez, Guerra, & Reyes, 2008).

En primer lugar es importante reconocer que estamos en un mundo cambiante y cualquier variación en el ambiente es una consideración importante en la toma de decisiones de una empresa, sin embargo los gerentes o personal encargado de la compañía deben estar en constante observación a la hora de identificar las áreas con el fin de hacer un plan estratégico para contrarrestar los efectos causados por los cambios. Por esto es necesario conocer y entender los ambientes que rodean a una empresa y sus principales factores para poder identificar los riesgos que en estos se presentan. (Ohmae, 2008)

En la actualidad las empresas están rodeadas por un ambiente donde existen dos fuerzas externas conocidas como macro y micro, donde las primeras reciben este nombre por causar cambios a nivel de todas las organizaciones de una determinada población, estas fuerzas no pueden controlarse a nivel interno de las empresas pero si se detecta los riesgos oportunamente se les puede dar manejo; la segunda fuerza externa afecta únicamente a la empresa y si se pueden controlar a nivel gerencial.

3.2.2.1 FACTORES DEL MACROAMBIENTE

Son variables no controlables, sin embargo no significa que sean imposibles de manejar, es decir si bien no se puede cambiar lo que cause estos factores, se puede prever las posibles consecuencias para tomar correctivos de la manera más adecuadas, estos factores son: (Chavarría, Sepulveda, & Rojas, 2002).



Fuente. Viviana Andrea Martínez Navarrete

3.2.2.2 FACTORES DEL MICROAMBIENTE

Son variables controlables que influyen en el proceso de dar valor agregado a un producto, es decir, son variables que se manipulan desde la gerencia para garantizar el crecimiento de la organización, estos factores son (Arrarte):

- Los proveedores.
- Los clientes
- Los competidores.

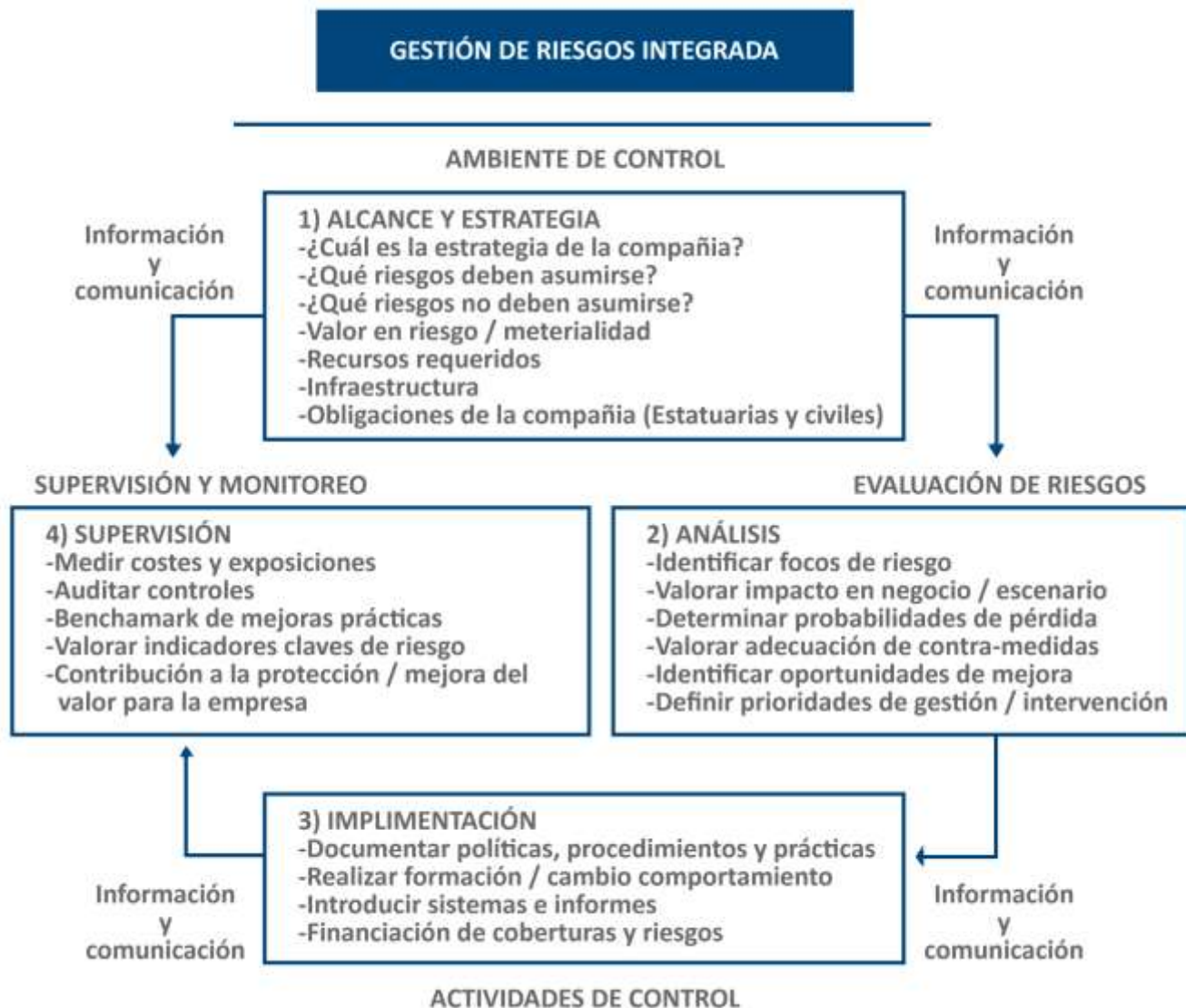
3.2.3 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

En la actualidad existen muchas metodologías para realizar una correcta gestión de riesgo, a continuación se mostrará una construida a partir de las similitudes o puntos en común que estas presentan.

La administración o gestión de riesgos empresarial tiene que satisfacer una serie de parámetros mencionados a continuación y deben estar incluidos en el control interno de la organización, con el fin de proteger e incrementar el valor de la acción para satisfacer el objetivo fundamental de las empresas que es generar riqueza.

- Plan estratégico.
- Plan mercadotecnia.
- Plan de operaciones.
- Investigación y desarrollo.
- Organización y dirección.
- Pronósticos y datos financieros.
- Financiamiento.
- Procesos de la administración de riesgos.
- Controles del negocio.

Lo anterior permite manejar los riesgos de una forma integral aprovechando los riesgos como oportunidades y rechazándolos como amenazas ya que los peligros a los que se enfrenta una empresa son muy naturales, dinámicos, fluidos y altamente interdependientes, por lo que no se pueden evaluar ni mucho menos manejar de forma individual. A continuación se muestra de una forma gráfica la manera más adecuada de realizar una gestión de riesgos dentro de una organización.



Fuente: (Glez-Cueto. A. 2004) La administración de riesgos y la 297, enfoque COSO.

De forma resumida la gestión de riesgos integrada, busca que se realice un ciclo continuó mediante la buena información y comunicación entre el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y la supervisión y monitoreo. El cumplimiento de este ciclo permite identificar los peligros a los que se enfrenta las empresas y escoger los riesgos que desea asumir puesto que representan oportunidades para el continuó mejoramiento, lo anterior solo se logra con un adecuado plan de control de actividades y a su vez supervisión y monitoreo constante.

En conclusión la gestión de riesgos integrada al identificar los riesgos permite esquivar los que se consideran una amenaza y aprovechar los que representan oportunidades de mejoramiento y de crecimiento.

3.2.3.1 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Cuando una empresa cuenta con una estructura adecuada para gestionar los riesgos, no significa que se esté libre de peligros, por el contrario la administración de riesgos empresarial permite a la gerencia operar de la manera más adecuada en un ambiente de negocios lleno de riesgos variantes ya que gracias a estos se detectan las oportunidades presentes en el entorno.

La gestión de riesgos dentro de una organización brinda la oportunidad de:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.
- Mejorar las decisiones de respuesta frente a cualquier tipo de riesgo.
- El manejo adecuado de los recursos para controlar los riesgos.
- Controlar y manejar los riesgos cruzados de las empresas, es decir, los riesgos que afectan varios sectores dentro de la organización y a su vez generan nuevos riesgos.
- Relacionar el crecimiento, el riesgo y el rendimiento.
- Racionalizar el capital.
- Aprovechar las oportunidades, esta es quizá el beneficio más grande obtenido debido a la gestión de riesgos.

3.2.4 EL ÉXITO DE UNA EMPRESA

A diferencia de las misiones de las empresas en general, la verdadera actividad empresarial busca un objetivo de lucro, y cuando se presenta un riesgo sobre el activo se tiene una mayor rentabilidad mínima exigida por los accionistas, situación no apropiada para la economía interna de la empresa a diferencia de la rentabilidad de las empresas, que está directamente o indirectamente vinculada con los precios de activos financieros; y la sobrevivencia de la misma compañía depende del movimiento de estos en el mercado.

El éxito de las empresas hablando financieramente dependerá de la capacidad de análisis de las alternativas que ofrece el mercado, dentro de este contexto se evidencia mas la necesidad de la sistematización de los procesos para identificar los factores de riesgo y así poder tomar las decisiones más adecuadas y en el momento más indicado.

El consultor español Mauricio Leon Lefcovich, dice que ser empresario es correr riesgos calculados, por esto parte fundamental del éxito de una organización consiste en aprender a identificar los riesgos y planear estrategias de acuerdo a los nuevos escenarios, lo que sirve para anticipar o minimizar los efectos negativos que causan los factores del macroambiente y del microambiente en las empresas (Ohmae, 2008).

El riesgo en sí mismo no es malo, lo que sí es malo es que el riesgo este mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido, en si los riesgos son variados y pueden estar presentes en cualquier lugar manifestándose de múltiples maneras, a continuación se describen los riesgos o peligros más importantes para una empresa. (Zapata)

3.2.4.1 RIESGOS ESTRATÉGICOS

son propios de la economía o del entorno político/legal, son difícilmente predecibles, se pueden generar por la actualidad del país y la forma en que es gobernado, sin embargo se puede trabajar para amortiguar los efectos reconociendo y conociendo como operan.

3.2.4.2 RIESGOS HUMANOS

la pérdida del know-how de una empresa es inevitable y trae consecuencias graves para la compañía, las personas que saben cómo hacer algo o saben cómo hacerlo resultan siendo de gran importancia para el patrimonio de las organizaciones, el conocimiento causa peligros que deben atenderse con precaución. (Balaños, 2006)

3.2.4.3 RIESGOS FINANCIEROS

son causados por las pérdidas en los mercados financieros debido a los cambios en la tasa de interés. Todo riesgo financiero puede clasificarse en tres categorías: riesgo de mercado, riesgo crediticio o riesgo operacional.

3.2.4.4 RIESGO DE MERCADO

son propios de los cambios causados por la globalización quizá son de los más difíciles de predecir ya que comprende todas la variaciones económicas y políticas a nivel mundial. (Iranzo, 2000)

3.2.4.5 RIESGO CREDITICIO

se presentan cuando las organizaciones deciden prestar sus servicios o entregar el producto antes de obtener un pago, lo que causa la incertidumbre de si pagaran o no transcurrido el tiempo otorgado, causando problemas de liquidez en las empresas.

3.2.4.6 RIESGOS OPERACIONALES

alteran la continuidad de producción de una empresa, afectando la economía de la misma, para contrarrestar estos efectos es necesario que se identifiquen los procesos, se mida los resultados y se haga un adecuado seguimiento de las operaciones (Arbeláez, Franco, Betancur, & Murillo, 2006).

3.2.4.7 RIESGOS LEGALES

las organizaciones deben permanecer actualizados acerca de la legislación que la cubre y así poder cumplir con todos los requisitos legales necesarios para una correcta operación; estos riesgos son propios del factor político/legal.

3.2.4.8 RIESGOS DE IMAGEN

si una empresa no proyecta una imagen a sus clientes de excelente servicio y confianza, se presentaran estos riesgos. En la actualidad las organizaciones apuntan a ser los más queridos “tod of heart “del mercado y así ganar cliente, sin embargo si sucede lo contrario, la compañía estará altamente vulnerable ante la competencia.

Los anteriores riesgos son los más frecuentes pero no los únicos, por eso es necesario identificar de manera precisa los peligros a los que cada empresa están expuestos, una vez esto suceda se tiene que clasificar y establecer prioridades para establecer un plan de acción para cada riesgo. Si bien la administración de riesgos es una acción de la alta gerencia, no se debe dudar en consultar con todas las personas con quien tiene contacto la compañía ya que no siempre los altos mandos tiene conciencia de los riesgos en que incurre, afectando su economía, provocando desde dolores de cabeza hasta la quiebra de la organización.

3.2.5 EL FRACASO DE UNA EMPRESA

Los fracasos de las empresas son variables y pueden ser consecuencia de múltiples razones; cuando se presentan riesgos los cuales no se esperaban, pueden generar una crisis y aunque de estas salen grandes oportunidades de crecimiento, una crisis mal manejada puede ser fundamental para la quiebra de una empresa; a continuación se presentan los tipos de fracasos más comunes de las empresas y sus causas.

3.2.5.1 TIPOS DE FRACASOS

- **Fracasos por rendimientos bajos:** cuando se presenta pérdidas operativas de forma consecutiva en una empresa, indica la falencia de ganancias que permitan cubrir costos propios, ósea, si la empresa no puede obtener un rendimiento que supere sus costos o simplemente cuando no hay perdidas ni ganancias, puede considerarse que ha fracasado.
- **Fracaso por insolvencia técnica:** cuando una empresa sea técnicamente insolvente, ósea, que a pesar de tener activos mayores que sus obligaciones se encuentra ilíquida, impidiéndole cubrir sus obligaciones a medida que vencen, sin embargo si parte de los activos se convierte en efectivo se puede evitar el fracaso total de la empresa.
- **Fracaso por quiebra:** cuando las obligaciones de una empresa sobrepasan los activos se presenta la quiebra, lo que significa que la compañía tiene un capital contable negativo indicando el fracaso financiero de la misma.

3.2.5.2 PRICIPALES CAUSAS DEL FRACASO DE UNA EMPRESA

- **Mala administración:** las inadecuadas accesorias financieras, la expansión exagerada, un bajo margen de ventas y costos altos en el proceso son los factores más comunes que ocasionan el fracaso de una empresa, es decir, la falta de habilidad administrativa es culpable de aproximadamente el 50% de los fracasos empresariales.

- **Actividad económica:** los cambios negativos en la economía de un gremio en especial o del país, pueden ser una causa del fracaso de una empresa, debido a que cuando la economía entra en recesión se ven afectada directamente las ventas de una empresa y en consecuencia los costos fijos superan los ingresos, provocando una baja probabilidad de supervivencia de la misma.
- **Madurez corporativa:** el éxito de la administración de una empresa consiste en prolongar la etapa de crecimiento por medio de adquisiciones, investigación y el desarrollo de productos nuevos, ósea, no dejar que la empresa alcance la etapa de madurez y más aun cuando se comienza a declinar o por lo menos que tarde mucho en alcanzarla porque una vez esto pase la empresa se debe vender o liquidar para evitar el fracaso.

De lo anteriormente descrito se puede concluir que el riesgo es ineludible en la actividad empresarial, por esto no se pueden evitar pero si controlar. Además, en general las empresas desconocen los riesgos a los que se enfrentan o admiten que carecen de los procedimientos necesarios que permitan gestionarlos o simplemente reconocen que no poseen instrumentos de análisis y control de riesgo. Esta información deja al descubierto la magnitud del problema, las empresas no son consientes de las dificultades que podría causar el no identificar los riesgos presentes o futuros en su organización y eso sin mencionar las consecuencias en cadena que podría derivarse de esta situación, por esto contar con una estructura de gestión de riesgos es necesario.

Existen tres principales beneficios de la administración o gestión de riesgo empresarial: mejorar el funcionamiento del negocio, incrementar la efectividad organizacional y lograr mejores reportes del riesgo.

En base a lo anterior la mejor forma de evitar el fracaso de una empresa y en cambio asegurar su éxito, es tener unas bases solidas conociendo el funcionamiento interno y externo de las organizaciones para identificar correctamente y a tiempo los riesgos a los cuales se encuentran expuestos para apuntar al crecimiento y continuidad en el tiempo; conocer y reconocer todos aquellos factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa nos permite comprender su funcionamiento. Un factor fundamental es la gestión de riesgos que si no se realiza adecuadamente puede ser una causa fundamental de la quiebra de una empresa.

3.3 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA

Cuando un gerente tiene identificadas las metas que debe alcanzar según los factores controlables e incontrolables debe elaborar una direccionamiento estratégico para lograr los objetivos trazados, es decir, se obliga a construir un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador; lo anterior permitirá al gerente alinear todos los planes y decisiones de la organización. Sin embargo, tener una estrategia definida no garantiza el éxito de una empresa en necesario estructurarla y darla a conocer a los demás miembros de la organización con el fin de crear una cultura y asegurarse que todos los esfuerzos se unirán y apuntarán ha alcanzar los mismos objetivos por el bienestar de la organización (Campiña & Fernández, 2010).

Lo anterior se presenta debido a la necesidad de realizar cambios radicales dentó de las organizaciones debido a la variación constante de los factores de macroambiente, los cuales resultan ser turbulentos e impredecibles. Sin embargo, los expertos opinan que las organizaciones deben estar cambiando siempre en forma constante y consistentemente sus estructuras y procesos de administración en respuesta a las demandas cambiantes. Esto significa que los directivos están sometidos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos cada vez mayores

como nunca antes, para poder manejar un mayor volumen de información con menos tiempo disponible para tomar decisiones, deben mejorar la habilidad y desarrollar la capacidad de manejar el cambio.

Los cambios estratégicos más frecuentes que existen dentro de las organizaciones obedecen a los productos y servicios que prestan, lo cual se ve reflejado inmediatamente en las tecnologías y los efectos que esto implica; por otro lado también se busca realizar cambios en la estrategia y la estructura de las empresas para mejorar o corregir las existentes y así alcanzar de la mejor forma las metas trazadas. Lo anterior indudablemente siempre generara un cambio en la gente y su cultura laboral.

Los cuatro tipos de cambio descritos con anterioridad obedecen a los más comunes que realizan las empresas y sirven como un soporte para alcanzar ventajas competitivas y pueden enfocarse para lograr un impacto máximo en los mercados seleccionados, siempre que se tenga la visión a largo plazo de la verdadera esencia del negocio, porque de esta forma se enfocarán los esfuerzos en forma consistente para obtener las ventajas competitivas. A continuación se realizara un análisis de los cambios mencionados.

- 1. Los cambios tecnológicos:** se refieren a modificaciones dentro del procesos que suministran conocimientos y habilidades que permiten contar con ventajas frente a los competidores por el uso de tecnología moderna o de punta que están diseñados para hacer más eficiente la producción y la operación en general; estos cambios incluyen tecnología de manufactura y servicios; además, abarcan métodos, equipos y flujo de trabajo.
- 2. Los cambios en productos y servicios:** obedecen a las adaptaciones pequeñas o grandes que los productos existentes o líneas de productos sufren, con el fin de incrementar la participación en el mercado o para abarcar otros mercados, clientes o consumidores que permiten moverse a nichos de mercados más rentables.
- 3. Los cambios de estrategia y estructura:** este cambio se efectúa en el área administrativa de la organización, incluye la supervisión y la administración de la misma y los cambios en la estructura, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control. Es de aclarar que los cambios de estructura y de sistemas por lo general van de arriba hacia abajo, en tanto que los cambios de productos y tecnologías pueden venir de abajo hacia arriba.
- 4. Los cambios en la gente y la cultura:** se puede desear cambiar las redes de comunicación y mejorar habilidades de liderazgo de la administración, mejorar las habilidades de solución de problemas, inclusive hasta la cultura de trabajo con el fin de influir en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamientos de los empleados.

Los cambios dentro de una organización deberían ocurrir de una manera planificada, es decir, las organizaciones deberían ser más proactivas que reactivas ante las necesidades de cambio. Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios rutinarios es su alcance y su magnitud, los cambios planeados permiten anticiparse a las consecuencias generadas por los cambios del macroambiente, además, deja que la empresa se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización, se podría definir al cambio planeado como: “diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar” (García López, 2010).

Al realizar el cambio se presentarán fuerzas opositoras básicas que marcan una resistencia al cambio planeado, para evitarlo, se debe lograr cambiar estas fuerzas que a continuación se describen:

- **La cultura organizacional:** resulta ser el factor más importante para darle forma a la identidad de la organización y para conservarla. Con frecuencia, las personas permanecen en las organizaciones porque el trabajo ahí realizado les identifica con sus metas y objetivos personales, o de cierta forma su personalidad y su cultura se identifica con ella. “De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional o la manera de hacer las cosas” (James, 1996).
- **El interés propio:** los intereses personales de los miembros de la organización se pueden ver afectados cuando se presenta el cambio, es por esto que se debe plantear a cambio de su trabajo, recompensas de igual intensidad a la de su esfuerzo. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un período de ajuste físico y emocional, posiblemente incomodo mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o al trabajo rediseñado.
- **La percepción de las metas y estrategias de la organización:** es importante que todos los miembros de la organización hablen el mismo lenguaje, es decir, se debe organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. En ocasiones los empleados no entienden que se requiere una nueva meta porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además quizá añoren los “viejos tiempos” y se resisten a cambiar a las nuevas metas porque se sienten incómodos por el desequilibrio provocado por el cambio.
- **Clima Organizacional:** hace referencia a las percepciones compartidas de todos los integrantes de la organización acerca de las diferentes variables que les influyen directa o indirectamente debido al cambio en la ejecución de sus labores cotidianas.
- **Direccionamiento de la Cultura:** según los resultados obtenidos por el cambio se realiza un diagnóstico de la cultura corporativa se rediseñan e desarrollan planes de acción de corto, mediano y largo plazo encaminados a cerrar la brecha entre la cultura existente y la deseada por la organización.

Tomando como base las anteriores afirmaciones, es importante realizar una gestión del cambio apropiada, ya que esta permite mitigar los efectos no deseados de la implementación del cambio, es decir, la gestión del cambio es el manejo adecuado de los diferentes factores de riesgo que están presentes en cualquier proceso de transformación organizacional. De la adecuada administración de dichos riesgos, dependen los comportamientos de las personas de la Organización hacia el cambio que se está dando, así como el grado de compromiso de cada persona en el proceso de transformación. En conclusión es una metodología que no se enfoca en que cambiar, sino en cómo las decisiones de cambio pueden ser implementadas exitosamente (Blejmar, 2010).

Gibson et al., (1999), presentan un modelo de gestión del cambio, en el que las fuerzas del cambio afectan los resultados del desempeño, ya sea individual, grupal u organizacional, además, es de saber que si se enfoca el agente de cambio a diagnosticar bien el problema, se tendrá una intervención apropiada a las necesidades y problemática de la organización, sin embargo, también habrá que tomar en cuenta las condiciones internas y

aplicar el método correcto, y finalmente evaluar la efectividad del método utilizado. A continuación se mostrara que existen tres enfoques alternativos para la gestión del cambio (Gibson et al., 1999):

- 1. La gestión del cambio mediante el poder:** los altos mandos dentro de una organización son los que tienen acceso al poder y pueden utilizarlo para obligar a los empleados de la misma que hagan lo que se desean, pueden ejercer el poder mediante el control de las recompensas y sanciones, pueden determinar las condiciones del empleo, incluyendo la promoción y el ascenso. Por lo general se asocia el poder al liderazgo autocrático el cual no es bien visto por los miembros de las organizaciones de la actualidad, lo anterior evidencia que esta gestión no debe ser el enfoque de las actuales empresas frente al cambio.
- 2. La gestión del cambio mediante la razón:** consiste en difundir la información antes de realizar el cambio dentro de la organización con el fin de que las partes implicadas en el cambio harán una elección racional. Este enfoque hace que los miembros de la empresa se sientan parte activa de la misma y genera sensibilidad de quienes optan por una visión idealista de la organización, sin embargo, la realidad de las organizaciones requiere que se reconozcan la existencia de motivos y necesidades individuales, de normas y sanciones grupales, así como del hecho de que las organizaciones existen como unidades sociales y de trabajo, todo lo cual implica que la razón no bastará por sí sola para gestionar el cambio.
- 3. La gestión del cambio mediante la reeducación:** esta gestión resulta ser un enfoque intermedio de las dos anteriormente descritas y consiste en depositar confianza en la educación de la gente para mejorar el funcionamiento organizacional, implica un conjunto de actividades específicas por las que se reconoce que ninguno de los dos métodos anteriores pueden generar el cambio por sí solos, este es más tardado, pero a la larga los resultados son por convicción y no por conveniencia.

Cada tipo de gestión con sus determinados enfoque tiene características propias y específicas para la efectividad, lo importante es saber cual de todas es la más adecuada para aplicar los diferentes tipos de cambios que se presenten dentro de las organización, es decir, distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre día a día en todas las organizaciones y el cambio que se planea en forma específica con algún propósito determinado. Además, siempre se debe tener en cuenta que no importa que tan benéficas sean percibidas las acciones de cambio organizacional, siempre existirá una tendencia natural a resistirse a ellas, tanto en lo individual, como en lo organizacional, las cuales se pueden manifestar en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje, otras formas encubiertas pueden ser: demoras y ausentismo, solicitudes de traslados o cambios de departamentos, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas, etc. Según los argumentos mencionados es en este punto cuando los altos mandos de la organización deben diseñar una estrategia clara y concisa para implementar el cambio dentro de una organización.

3.3.1 ESTRATEGIA

Obedece a establecer rutas esenciales que encaminan la administración de una organización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados por la misma, es decir, una estrategia evidencia cómo una organización pretende llegar a esos objetivos. Según el horizonte temporal de la empresa se diseñan tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos.

3.3.1.1 SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL

son los sistemas que permiten a la gerencia tener una visibilidad y control de la organización, además, alinea los diferentes procesos existentes de una manera confiable para crecer los grupos de interés de la empresa y así incrementar el valor de la misma.

Existen diferentes tipos de estrategias que como se menciono anteriormente dependen del horizonte temporal y de las necesidades propias de la organización. A continuación se nombraran las estrategias más básicas aplicables a cualquier tipo de empresa.

- **Estrategia Corporativa:** obedece a todas las decisiones que se encuentran alrededor de la escogencia del portafolio de negocios en los que participa la organización, es decir, se decide sobre cómo se integrarán los diferentes negocios de la organización según el publico objetivo. De forma complementaria dentro de esta estrategia se debe generar una propuesta de valor, es decir, es la promesa básica que la organización ofrecerá a sus clientes en términos de producto, servicio, imagen, precio, canales, etc.
- **Estrategia de Negocios:** en esta estrategia se determina o define la manera en la cual la organización quiere crecer (Diversificación, desarrollo, integración), lo anterior implica las acciones que debe tomar para volverse más productiva y la forma en la cual desea competir (posicionamiento estratégico competitivo).
- **Estrategias Comerciales y de Mercado:** permiten enfocar y maximizar los resultados en ventas de la organización, partiendo de la situación actual del mercado y del entorno. Lo anterior se construye tomando como punto de referencia lo establecido en las estrategias anteriormente mencionadas.
- **Estrategias Funcionales:** Estrategias que se construyen con el fin de encaminar los procesos o áreas existentes a mejorar la gestión integral dentro de la organización.

Las anteriores estrategias deben desarrollar un Plan de Negocio, un Plan Estratégico o Plan de Mercadeo según sea el caso. La estructuración y documentación de las herramientas necesarias para que la organización pueda tomar decisiones asertivas y potencializar sus negocios a través de procesos estructurados de acción que le permita alcanzar los objetivos trazados por la empresa sin dejar a un lado las capacidades actuales de la empresa, se constituyen en el vínculo entre la planeación estratégica y el presupuesto de la organización.

Una vez definidas las estrategias a seguir se procede a la divulgación y al desarrollo dentro de la organización teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- **Despliegue y Divulgación Estratégica:** se utiliza para realizar una alineación de la organización con los objetivos estratégicos. Inicia el conocimiento, entendimiento y compromiso de todas las personas que pertenecen a la organización sobre las decisiones estratégicas tomadas. Es indispensable para la alineación, que todo el mundo identifique cómo puede contribuir al logro de la estrategia desde su nivel de responsabilidad.
- **Agenda Estratégica:** es necesario que de las iniciativas o proyectos estratégicos que la organización defina, establecer un Plan Operativo de Trabajo de forma cronológica que le permita priorizar y así alcanzar los objetivos trazados por la misma.

- **Decisiones de Tercerización (Outsourcing):** al conocer de fondo los procesos necesarios para el funcionamiento correcto de la organización, es factible que se identifiquen funciones que resultan críticas para el negocio y de aquellas que deberían entregarse a proveedores especializados por razones de escala, costos o foco estratégico.

Dentro de una organización los elementos más importantes sin lugar a duda son las personas ya que es la fuerza que hace posible el logro de los objetivos de la misma. Por lo anterior es necesario orientar a potencializar las capacidades de las personas para que estén alineadas con la estrategia y metas, permitiendo al mismo tiempo su crecimiento personal y profesional.

Es importante que siempre se tenga presente que la mayor riqueza de una organización es su gente, es por ello que ninguna estrategia funciona sin los recursos humanos, ya que ellos son el motor para lograr los objetivos trazados. A continuación se describe elementos básicos para manejar el personal dentro de una organización:

- **Valores y Comportamiento:** permite establecer los valores que la organización desea que sus empleados posean para dar ejemplo de vida tanto dentro como fuera de la vida laboral. Lo anterior, permitirá establecer los comportamientos esperados de los empleados hacia el cliente, sus colegas y su equipo de trabajo garantizando un agradable ambiente laboral.
- **Modelos de Competencias:** Conjunto de características personales ligadas a mejores resultados en el cargo o rol que cada persona desempeña en una organización. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estrategia, estructura y cultura de la empresa y son la herramienta que provee las bases del desarrollo individual para mejorar el desempeño.
- **Sistemas de Recompensas y Reconocimiento:** a todas las personas sin importar la labor desarrollada responden de manera positiva ante los estímulos, dicha razón se establece el vínculo entre los objetivos trazados por la organización y la contribución individual de cada uno de los empleados al logro de los mismos. Contemplan aspectos como la política salarial, sistemas de paga fija y/o variable, sistema de beneficios, entre otros.
- **Aprendizaje y Desarrollo:** se busca el continuo aprendizaje de habilidades de los empleados mediante mecanismos que son valoradas tanto en el mercado laboral interno como en el externo y que permitirán a las personas tengan un crecimiento profesional, laboral y personal.
- **Sistemas de Evaluación y Selección:** Establecen los procesos y mecanismos más adecuados para contratar la gente de manera correcta, con capacidades de aprendizaje ágiles, que acepten fácilmente cambios en las tareas y sean capaces de realizar el consecuente reordenamiento de prioridades.

3.3.2 ESTRUCTURA

La estructura permite ordenar las partes dentro de un todo, en este caso dentro de una organización es visto como un sistema cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

Todo proceso de dirección estratégica necesita implementar estructuras que organicen la forma de proceder para obtener el objetivo buscado. Empezaremos realizando un análisis de las estructuras, las cuales se deben observar antes de tomar una decisión por tres razones.

Primero se debe examinar si la estructura actual de la empresa puede ayudar o no, o incluso impedir la ejecución eficaz. Posteriormente, se debe decidir quien encabece el cambio o la redirección organizativa; cuando la estrategia de cambio es radical suele estar encabezada por el gerente general, mientras que si los cambios son rutinarios pueden quedar a cargo de los mandos intermedios. Por último, se debe tener en cuenta que si la organización es informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia.

En términos generales para el tema tratado en este modulo se puede definir la estructura como la suma total de las formas en que el trabajo se divide en tareas claras logrando una coordinación entre ellas. Una estructura bien diseñada dentro de una organización genera armonía interna, así como una conciencia en términos generales de la situación actual de la organización.

Existen varios tipos de estructura a implementar según las necesidades de la organización, ya que se debe tener presente que la estructura obedece a la estrategia implementada. A continuación se mostraran diversas estrategias con su respectiva definición:

- **Complejidad Estructural (Formalización):** permite evaluar que tan vertical u horizontal será la estructura de la organización, dicho en otras palabras, cuales serán los niveles y el numero de unidades presentes dentro de la empresa.
- **Estructura matricial:** la cual está ligado a las organizaciones de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad (vertical desde el punto de vista jerárquico y horizontal desde el punto de vista técnico o de proyecto), este tipo de estructura es conformada mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.
- **Estructura adhocrática:** se emplea temporalmente para enfrentar proyectos específicos, consiste en crear equipos integrados por miembros de diferentes partes de la organización para desarrollar de manera conjunta dicho proyecto. La característica principal es la poca formalización, pequeña complejidad y la alta descentralización en la toma de decisiones y el predominio de los mecanismos de coordinación ajuste mutuo.
- **Centralización vs. Descentralización:** directamente proporcional con la toma de decisiones, es decir, elemento que permite definir quienes o a que nivel organizacional al que se toman las decisiones dentro de una empresa.
- **Decisiones de Agrupación:** La agrupación es el proceso mediante el cual las organizaciones unen posiciones individuales en diferentes unidades y éstas a su vez en unidades más grandes, llegando así a una agrupación final que se conoce comúnmente como Organigrama.
- **División del Trabajo / Roles:** permite identificar cuáles serán las funciones, responsabilidades y resultados esperados de cada uno de los empleados según los cargos establecidos en la estructura, así como las expectativas que cada rol tiene cuando entrega y recibe el trabajo y los límites para la toma de decisiones de los diferentes Roles.

- **Mecanismos de Coordinación:** mecanismos que exponen las vías fundamentales para que las organizaciones coordinen las diferentes actividades que se deben ejecutar en el día a día de la empresa.
- **Gobierno Corporativo:** sistema que permite a las organizaciones ser dirigidas y controladas, estructurando mecanismos que permitan un proceso de toma de decisiones ágil, efectivo y acertado. También implementa los mecanismos de coordinación e integración necesarios para operar y dirigir una empresa en cualquier tipo de ambiente.
- **Centros de Responsabilidad:** Son segmentos de la organización agrupados de acuerdo a la variable crítica que se considera clave para el cumplimiento de los objetivos de la Organización (costos, utilidad, inversiones, ingresos).

Adicional a la implementación los anteriores elementos se recomienda que todas las actividades que se desarrollan al interior de la organización se realicen por procesos, es decir, que funciona de manera integrada en ella, que cada área o persona realiza su gestión dentro del marco de objetivos comunes, en lugar de obedecer sólo a sus intereses individuales. Esto permite que las áreas de la empresa tengan claridad sobre el resultado global, lo cual lleva a que todos los departamentos involucrados se vean como socios y aliados en busca de un mismo fin.

Algunos de los factores secuenciales y fundamentales a tener cuenta cuando se desea establecer procesos dentro de una organización son:

- **Alineación Procesos:** Establece los focos estratégicos, es decir, prioriza los procesos en los cuales la organización debe hacer énfasis y concentrar sus esfuerzos y recursos, de acuerdo con la orientación estratégica de los negocios de la empresa.
- **Análisis Cadena de Valor:** Identifica los procesos críticos o cuellos de botella de la cadena de valor y la forma en que éstos impactan los resultados globales de la operación de la Organización.
- **Configuración operacionalizar la propuesta de valor:** consiste en identificar las diferentes ventajas o atributos de la propuesta de valor (promesa) y los respectivos procesos de la organización que la hacen realidad.
- **Mejoramiento Continuo Ciclo Deming:** el ciclo Deming consiste en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos dentro de la organización, dicho de otra manera, es el progreso continuo de las herramientas que permiten involucrar a los procesos de la Organización elementos que le permitan sostener un proceso permanente de mejoramiento continuo, utilizando el ciclo (PHVA): Planear, hacer, verificar y actuar.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** estos sistemas están relacionados con el ciclo anteriormente mencionado, ya que los sistemas de gestión de calidad buscan la construcción de los cimientos, que permitan la posterior introducción de herramientas y metodologías a los procesos de la organización lo que se proyectara en procesos certificados con reconocimiento en el medio donde se desenvuelva la compañía.
- **Rediseño de Procesos:** en ocasiones se diseñan procesos ideales que no encajan con la cotidianidad de las empresas, por dicha razón se adecuan su operación del día a día a la realidad estratégica de la organización. El rediseño de procesos es una herramienta clave que obliga a realizar una revisión objetiva de la forma en

la cual la compañía está operando, así como a definir e implantar las mejoras necesarias para mantener o incrementar el nivel de competitividad.

- **Gestión de Procesos (BPM):** el objetivo básico de la gestión de procesos *Business Process Management* - BPM- es mejorar el desempeño mediante la alineación de los procesos organizacionales tanto con las personas encargadas de la ejecución como con la tecnología necesaria para la adecuada administración y control de los flujos de trabajo y la documentación. Lo anterior buscando siempre la eficiencia y eficacia de la organización.

Es importante que el gerente tenga en cuenta que para que la estrategia de la Organización se pueda operacionalizar y los procesos diseñados funcionen adecuadamente, es necesario utilizar herramientas tecnológicas que respondan a dichos planteamientos y estén alineadas con ellos ya que si resulta ser al contrario traería consecuencias nefastas para la organización. El alineamiento estratégico tecnológico se define como la capacidad de la tecnología dura y de los sistemas de información para dar soporte a la estrategia de negocio y al mismo tiempo ser soportada por ésta. A continuación se muestran definiciones esenciales para el fin descrito:

- **Planes estratégicos de sistemas:** permite, como su nombre lo dice, planear de forma estratégica el uso de la tecnología e información, la cual que permite integrar los sistemas a la perspectiva de negocio y establecer un desarrollo informático que responde a las expectativas de la organización.
- **Soporte tecnológico a la operación:** el soporte permite generar la trazabilidad del el funcionamiento de la organización lo que permite la toma adecuada de decisiones con base en los procesos y teniendo en cuenta la tecnología existentes en la misma.
- **Gestión de Conocimiento:** permite mediante el conjunto de procesos y sistemas aumentar de forma significativa el Capital Intelectual de una Organización, gestionando sus capacidades de solución de problemas de forma eficiente, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Como se menciono con anterioridad para poder implementar la estrategia y estructura diseñadas en una organización es necesario implementar la cultura en ella para la correcta ejecución de lo planificado. Es por esto, que en este modulo se hará énfasis en los principales factores que se deben tener en cuenta a la hora de ejecutar los planes organizacionales.

3.3.3 CULTURA

La cultura actual de la organización afecta directamente la implementación de la estrategia, debido a que esta infle en la conducta de sus trabajadores y por ende a las motivaciones para lograr objetivos trazados para el direccionamiento de la empresa. Básicamente los líderes actuales o pasados de una organización ejercen una influencia directa en la cultura. Es frecuente además que en las diferentes áreas existentes se viva una cultura particular, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles.

Lo anteriormente descrito va ligado con los valores asociados a su misión y visión de la organización, es decir, los valores de la empresa están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con lo que se pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus esfuerzos para lograrlo. Estos valores configuran la cultura operativa

y equivale a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión. Es por dicha razón que en primera instancia se debe buscar un líder con estos valores y diseñar las acciones que debe implementar para que transmita y afiance en el personal a su cargo la cultura deseada.

- Los líderes deben comunicar de forma veraz y efectiva la visión de la organización para transmitir lo deseado a los miembros de la misma. Además los líderes deben informar continuamente de los temas tratados en reuniones con el fin de que todo el personal esté enterado de los planes de la empresa y así concentrar los esfuerzos en una misma dirección y a su vez estar escuchando continuamente los comentarios y respuestas espontáneas para ser tenidos en cuenta en los planes de acción.
- Los líderes deben tener la capacidad de enfrentar incidentes críticos y crisis internas de la manera más adecuada, ya que se puede originar nuevas creencias y valores y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.
- La conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados. Es por lo anterior que se debe tener una controlada modelación de roles y continuamente enseñar y entrenar al personal para lograr los resultados deseados.
- Los líderes ante una conducta deseada o indeseada del los miembros de la organización deben comunicar rápidamente lo sucedido y así asignar compensaciones o los castigos según sea el caso específico.
- Los líderes deben tener en cuenta para el éxito de una contratación que el personal acepte los valores de la organización y se comportan consecuentemente. Lo anterior también determinará los criterios para el retiro del personal.
- El líder debe defender y afirmar valores de forma honesta por los que valga la pena esforzarse, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace.
- El líder debe tener como aliado inseparable las reglas, sistemas, procedimientos y controles, ya que esto le evitara actuar con algún grado de riesgo e incertidumbre.
- Es esencial para un líder saber evaluar los propios puntos fuertes y débiles y realizar decisiones estratégicas de afianzamiento y superación.
- El líder es la primera persona dentro de una organización que debe estar dispuesta para adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones que puedan surgir en la empresa.
- La confianza en la intuición propia y en la de los demás, sin un exceso de búsqueda de racionalidad, es una de las características esenciales de los verdaderos líderes.
- El líder debe ser una persona transformadora y ha de tener gran dosis de energía personal y coraje, tanto para transmitirla a sus colaboradores como para aguantar él mismo el ritmo emocional del trabajo que requiere su rol.
- El líder debe tener desarrolladas las habilidades de comunicación interpersonales por ser una de las herramientas de trabajo más útiles del liderazgo.

- Es importante que el líder sepa que si se angustia o se inhibe todo el proceso de cambio puede igualmente bloquearse. El perfil de afrontamiento del estrés profesional tiene tres características tales como: la capacidad para ilusionarse con nuevos estímulos, la capacidad de contemplar las nuevas situaciones como experiencias de aprendizaje y la creencia en la propia capacidad para modificar circunstancias adversas.

Las acciones descritas resultan ser las principales y permitirán al líder realizar sus funciones de forma idónea, sin embargo, es evidente que si el líder no presenta determinadas habilidades se complicará la ejecución de las mismas para la implementación de la nueva cultura dentro de la organización. Es por dicha razón que se describirá algunas de las habilidades primarias que deben tener los líderes para cumplir con su rol de transformación.

- **Habilidades de interacción:** se evidencia en el direccionamiento de la conducta propia y la de los demás para el logro de los objetivos. En función del nivel de cambio estratégico requerido para ejecutar una estrategia es posible que los líderes tengan que influir en otras personas dentro y fuera de la organización.
- **Habilidades de asignación:** los líderes deben tener la capacidad de programar tareas y presupuestarlas con eficiencia en tiempo, dinero y otros recursos. Los líderes capaces evitan la asignación de excesivos recursos a programas maduros y reconocen que los nuevos y de riesgos requieren la inversión de muchos recursos.
- **Habilidades de organización:** estas habilidades permiten al líder a crear una nueva organización informal o hacer frente a cualquier problema que ocurra, es decir, los buenos líderes hacen la organización informal a su medida para que les propicie una buena ejecución. Los administradores requieren habilidades particulares hechas a la medida para superar obstáculos y asegurarse de que las tareas se cumplan con eficiencia. Estas habilidades posibilitan al líder evaluar continuamente la ejecución de la estrategia y los objetivos establecidos por la organización.
- **Habilidades de seguimiento:** el uso eficiente de la información permitirá al líder corregir los problemas que pueden surgir en el proceso de implementación y realizar una retroalimentación para analizar el progreso realizado en la ejecución de la estrategia, así como los problemas que puedan surgir sobre la marcha.

Como se puede apreciar, en los argumentos expresados anteriormente, el líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias en la organización que dirige; esto evidencia la importancia que tiene poseer un pensamiento estratégico, una actitud estratégica y sobretodo una intención estratégica con todas las personas de la empresa, para lograr ventajas competitivas sostenibles en la misma. Además, lo anterior también le permitirá responder al cambio que presente la organización ya que esto implica que debe hacer que todo el personal se adapte y cambie según lo requerido de la forma más adecuada y en el menor tiempo posible.

3.3.4 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. Elegir una empresa conocida e investigar sobre ella con el fin de construir una reseña histórica corta que permita determinar el macroambiente y microambiente de la misma.
2. Identificar los riesgos y las oportunidades asociados al macroambiente y microambiente de la empresa escogida explicando el porqué. Determinar los tipos de cambio que implica lo identificado.

3. Diseñar una estrategia y estructura para la implementación del cambio dentro de la empresa. Además, determinar las acciones que el gerente debe tomar para dicho fin.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: La tecnología de manera general, es un conjunto de saberes, técnicas y procedimientos que permitan intervenir el medio para su modificación mediante el uso de herramientas y conocimiento.

Tener en cuenta: En la actualidad existen dos conceptos acerca de la tecnología como lo es la dura y la blanda. La tecnología dura hace referencia a la máquina, herramientas y procesos para obtener productos y servicios; la tecnología blanda tiene relación con el conocimiento, talento y aprendizaje aplicado al proceso de obtener la modificación del medio, del producto o el servicio.

4 UNIDAD 3 ANÁLISIS FINANCIERO



Video educación financiera [enlace](#)

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar desde el punto de vista de rentabilidad financiera, los análisis que permitan el soporte económico en la toma de decisiones asertivas en las organizaciones.

4.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Identificar los indicadores básicos basados en el estado de resultados y en el balance general de las organizaciones para realizar un análisis financiero.
- Evidenciar un análisis financiero, el cual servirá de soporte económico frente la toma de decisiones asertivas en las organizaciones.

4.2 CONTEXTUALIZACIÓN

Un indicador o índice financiero por sí sólo no dice nada. Sólo nos dice algo, o nos ayuda a emitir un juicio si lo comparamos con otra cifra, generalmente se puede comparar con los siguientes parámetros:

- Promedio de la economía (nacional, regional, mundial).

- Promedio o estándar del sector o actividad.
- Índices de períodos anteriores.
- Los objetivos de la empresa.
- Las expectativas de los inversionistas.

4.2.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Estos indicadores reflejan la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: Período convencional generalmente hasta de un año, en el que los programas operativos determinan y orientan en forma detallada las decisiones y el manejo de los recursos para la realización de acciones concretas. En contabilidad se define así a los activos de disponibilidad inmediata como: caja, bancos, clientes y documentos por cobrar. Igualmente a los pasivos que se han de liquidar en el lapso de un año, se les concibe como obligaciones de corto plazo. Hablando de deuda gubernamental, se entiende como de corto plazo a aquella cuyo vencimiento ocurre en un período menor al año. En el terreno bursátil, se debería entender por corto plazo a aquellas inversiones que tienen un panorama de 180 días como promedio; sin embargo, cuando un mercado tiene una tendencia pronunciada al alza es común entender por corto plazo panoramas de inversión de dos o tres meses, o incluso menos de un mes.

Indicador	Formula	Interpretación
KTN: Capital de trabajo neto	Activo corriente – pasivo corriente	Determina cuánto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente.
KTO: Capital de trabajo operativo	Deudores + Inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo de inventarios.

KTNO: Capital de trabajo neto operativo	KTO – Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).
Productividad KTO	KTO/Ventas	Determina los recursos comprometidos en capital de trabajo operativo para la generación de ventas.
Razón corriente, Razón circulante, Razón de solvencia, Razón de disponibilidad	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tienen la empresa de respaldo
Prueba ácida o coeficiente de liquidez	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventario.

4.2.2 INDICADORES DE ACTIVIDAD U OPERACIÓN

Son medidas mas dinámicas para evaluar la liquidez que es donde generalmente se encuentran las causas de los problemas financieros de una empresa.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: Liquidez: Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo.

Indicador	Formula	Interpretación
Días de rotación deudores	$(\text{Deudores promedio} \times 365 \text{ días}) / \text{ventas}$	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera. Se compra con la política de la empresa.
Días de rotación inventario	$(\text{Inventario promedio} \times 365 \text{ días}) / \text{Costo de ventas}$	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.
Ciclo de caja operativo	Días de cartera + Días inventario	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo.
Días de rotación proveedores	$(\text{Proveedores promedio} \times 365 \text{ días}) / \text{Compras}$	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con política de crédito.
Ciclo de caja operativo neto	Días de cartera + días inventario – días proveedores	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores.

4.2.3 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Estos indicadores muestran que parte de la empresa pertenece a terceros y por ende que parte de la empresa pertenece al dueño.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: Terceros: palabra que denota a una persona absolutamente extraña a la organización. Pero también designa a las personas que estando ligadas con la organización, no deben sufrir las consecuencias de los contratos que ellas celebren. Por último, la palabra tercero puede designar a los acreedo-

Indicador	Formula	Interpretación
Endeudamiento total	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa.
Endeudamiento a corto plazo	$\text{Pasivo corriente} / \text{Pasivo Total}$	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que debe ser cancelada en el corto plazo.
Carga financiera	$\text{Gastos financieros} / \text{ventas}$	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera.
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	$\text{Ebitda} / \text{Gatos financieros}$	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses (veces).
Relación gastos financieros	$\text{Gastos financieros} / \text{Ebitda}$	Relación de los gastos financieros con la caja operativa generada por la empresa.

4.2.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores miden el grado de productividad de los activos comprometidos en la empresa.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: Activos: un activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa. Por extensión, se denomina también activo al conjunto de los activos de una empresa.

Tener en cuenta: Se considera activo a aquellos bienes que tienen un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que otorgue. Eso no significa que sea necesaria la propiedad ni la tenencia ni el dinero. Los activos son un recurso o bien económico propiedad de una empresa, con el cual se obtienen beneficios. Los activos de las empresas varían de acuerdo con la naturaleza de la actividad desarrollada y a cobrar.

Indicador	Formula	Interpretación
Margen operativo: Rentabilidad operativa	$UAII / Ventas$	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social.
Margen neto: Rentabilidad neta (Productividad marginal)	$Utilidad\ neta / Ventas$	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.
%ROA: Retorno sobre activos	$Ebitda / Activo\ total$	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos.

%ROI: Retorno sobre inversión	UAI / Activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos.
%ROE: Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / Patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios.
Ebitda	UAI + Depreciación + Amortización	Caja operativa durante el período al no considerar partidas de causación contable que son movimiento de caja.
Margen Ebitda	Ebitda / Ventas	Determina cuantos pesos se obtienen de caja operativa por cada \$100 obtenidos en ventas durante el período.

4.2.5 INDICADORES BURSATILES O GENERADORES DE VALOR

Estos indicadores nos permiten visualizar los efectos de las decisiones financieras tomadas internamente en la organización y como reflejan la empresa en el mercado accionario.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente: Mercado accionario: También llamado mercado de capitales, es un tipo de mercado financiero en los que se ofrecen y demandan fondos o medios de financiación a mediano y largo plazo. Su principal objetivo es participar como intermediario, canalizando los recursos frescos y el ahorro de los inversionistas; para que los emisores, lleven a cabo dentro de sus empresas operaciones de financiamiento e inversión.

Indicador	Formula	Interpretación
KTNO	Cartera + Inventarios + Proveedores	Recursos operativos invertidos por la empresa diferentes a los financieros por proveedores.
Productividad KTNO	KTNO / Ventas	Recursos necesarios para generar cada \$100 en ventas durante el período.
Margen Ebitda	Ebitda / Ventas	Recursos generados como caja operativa por cada \$100 en ventas del período.
Palanca de crecimiento	Margen Ebitda / PKTNO	Veces que se recupera la inversión en KTNO para la generación de ventas con (Ebitda). Debe ser >1
AON (Activos operativos netos)	KTNO + Activos fijos netos	Activos operativos netos utilizados para la generación de utilidades operativas sin considerar otros activos.
UODI: Utilidad operativa después de impuestos	UAI * (1-%imporenta)	A la utilidad operacional le descuentan impuestos para determinar la verdadera utilidad operativa generada.
%RAN (rentabilidad del activo neto)	UODI / AON	Rentabilidad operativa después de impuestos lograda a partir de activos involucrados en la operación.
Costo de capital	Costos promedio ponderado del capital	Es el costo promedio de financiación de recursos tanto de

		pasivos como del patrimonio según las tasas indicadas.
EVA	$AON * (\%RAN - \%CK)$	Es el rendimiento del capital logrado en el período para los accionistas como mayor valor por el uso de recursos.

Después de obtener los indicadores financieros es necesario realizar el adecuado análisis para poder tomar decisiones financieras en el entorno empresarial.

4.2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente.

Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad, y endeudamiento del ente evaluado. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como de sus tendencias.

El análisis de índices es una de las herramientas de manejo financiero que utilizan los administradores. Un índice financiero es una relación entre dos cifras extractadas, bien sea de los estados financieros o de cualquier informe interno, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un sector o área de decisión específica de la empresa. Los análisis a través de los índices son uno de los elementos que ayudan a hacer un análisis financiero global de la empresa.

Aunque la información contable nos ayuda a conocer algo sobre la empresa, no es determinante en el estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, se hace necesario recurrir a este tipo información cuantitativa y cualitativa que complementa lo contable y nos permite conocer con precisión la situación del negocio.

Un análisis integral debe hacerse con el uso de cifras proyectadas (proyección de estados financieros), información cualitativa interna (tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información cualitativa externa (perspectivas del mercado, situación del entorno empresarial, indicadores de la economía nacional y mundial) y otros análisis cuantitativos internos (estado de fuente y aplicación de fondos, flujo de efectivo, costos de capital, apalancamientos y la estructura financiera, etc.).

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se mostrara como se debe realizar un análisis financiero mediante un ejemplo presentado el 23 de Julio de 2010 por Interbolsa, comisionista de bolsa sobre el comportamiento financiero del segundo semestre

de 2010 de la compañía Almacenes Éxito S.A.. Esta empresa comercializa bienes duraderos, no duraderos y mercancía en general. Es el retail más grande del país con una participación de mercado del 42% (Zúñiga & Restrepo, 2010).

Acciones en circulación (Mill.)	333
Beta (vs IGBC)	0,92
Flotante	36%
Capitalización bursátil (\$ Mill.)	6.197.036
Rango 52-semanas (\$)	15,000 - 20,000
Volumen promedio diario (\$ Mill.)	3.377
Liquidez	Alta

	2009	2010E	2011E
ROE	3,5%	3,8%	4,6%
ROA	2,3%	2,6%	3,1%
RPG	42,07x	38,59x	30,82x
P/VL	1,49x	1,46x	1,41x
EV/EBITDA	12,30x	11,69x	10,56x
Yield	1,07%	1,17%	1,46%

Continuando con el buen desempeño mostrado en el 1T2010, el Grupo Éxito está confirmando con los resultados del 2T2010 que hay claras señales de recuperación en la demanda y en la rentabilidad, que le permiten seguir

apalancando su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por lo anterior mantenemos nuestra recomendación de compra con un precio objetivo de \$20,385 para finales del 2010.

Analizando los resultados presentados por la compañía vemos mejoras significativas en sus ingresos, EBITDA y en la utilidad neta.

Los factores mas importantes de los resultados en el 2T son:

4.3.1.1 VENTAS MISMOS METROS

Después que en el 1T2010 lograron un crecimiento del 2.6% (-6.6% en 1T2009), para el 2T continúan mostrando una clara recuperación, logrando crecer 4.6% frente a una caída de -3.6% en el 2T2009. En el primer semestre el crecimiento fue de 3.6% comparado con una caída de 5.2% en igual periodo de 2009.

4.3.1.2 MARGEN EBITDA

El EBITDA alcanzó un crecimiento del 7.14% al pasar de \$117,680 millones en el 2T2009 a \$127,756 millones en el 2T2010, llevando a que el margen EBITDA pasará de 7.1% a 7.4%.

4.3.1.3 INGRESOS OPERACIONALES

En el 2T2010 llegaron a \$1.74 billones, 5.4% superiores a los alcanzados en el 2T2009 (\$1.65 billones).

4.3.1.4 UTILIDAD NETA

Gracias al incremento en las ventas, y la disminución de los gastos financieros, la utilidad creció 32.9% al pasar de \$25,241 millones en el 2T2009 a \$127.756 millones en el 2T2010.

4.3.1.5 RECUPERACIÓN DE LA DEMANDA

Desde inicios del 2010 los datos de ventas para el sector comercio; principalmente hipermercados y supermercados, han mostrado un cambio de tendencia positivo. Durante el segundo trimestre la compañía implementó diferentes estrategias de ventas relacionadas con el mundial de futbol, el día de la madre, la quinta edición de Expovinos y el evento promocional "Mega Prima" en el mes de junio.

4.3.1.6 NUEVOS PUNTOS DE VENTA

Se inauguraron dos nuevos puntos de venta, uno en Medellín bajo un nuevo formato de innovación, con surtido diferenciador y experiencia de compra; y otro en Bogotá bajo el formato de compra cercana a los lugares de trabajo y hogares, denominado Éxito Express. Adicionalmente dos tiendas cambiaron a la marca Surtimax y once mas se convirtieron a Éxito, consolidando 51 puntos de venta Surtimax y 100 Éxito.

4.3.2 COMPARATIVO

Realizando una comparación de los resultados del Grupo Éxito en el 2T2010 frente a los resultados tanto del mismo trimestres del 2009 como con el trimestre inmediatamente anterior, vemos una evidente recuperación y mejora en todas las líneas del Estado de Resultados, demostrando que el repunte en la demanda y el incremento de la confianza del consumidor en el país se están materializando en las utilidades de la compañía, la cual inteligentemente ha sabido potencializar el mejor entorno económico a través de estrategias de crecimiento y expansión.

Cifras en millones de pesos	2Q 2010	2Q 2009	Var.%
Ingresos operacionales	1.736.895	1.648.344	5,37%
Costo de Ventas	-1.309.480	-1.235.840	5,96%
Utilidad Bruta	427.309	412.504	3,59%
Gastos operacionales administración y ventas	-369.207	-365.814	0,93%
Utilidad Operacional	58.208	46.690	24,67%
Utilidad Neta	33.558	25.241	32,95%
EBITDA	127.756	117.680	8,56%
Margen EBITDA	7,36%	7,14%	30,27 pb

Cifras en millones de pesos	2Q 2010	1Q 2010	Var.%
Ingresos operacionales	1.736.895	1.724.513	0,72%

Costo de Ventas	-1.309.480	-1.321.188	-0,89%
Utilidad Bruta	427.309	403.325	5,97%
Gastos operacionales administración y ventas	-369.207	-382.215	-3,40%
Utilidad Operacional	58.208	21.110	175,74%
Utilidad Neta	33.558	22.071	52,05%
EBITDA	127.756	83.555	52,90%
Margen EBITDA	7,36%	4,85%	518,10 pb

Realizando la misma comparación del año corrido a junio de 2010 frente al año corrido en junio del 2009, también se evidencian mejoras sustanciales dentro del estado de resultados, resaltando el crecimiento de los ingresos operacionales en 4.55%, el bajo crecimiento de los gastos operacionales de tan solo un 0.50%, el aumento de la utilidad neta en más del 100% y una mejor composición del EBITDA al incrementarse 14.7% Cifras en millones de pesos.

Cifras en millones de pesos	jun-10	jun-09	Var.%
Ingresos operacionales	3.461.717	3.310.969	4,55%
Costo de Ventas	-2.626.400	-2.512.480	4,53%
Utilidad Bruta	835.317	798.489	4,61%
Gastos operacionales administración y ventas	-728.872	-725.281	0,50%

Utilidad Operacional	106.445	73.208	45,40%
Utilidad Neta	55.629	27.291	103,84%
EBITDA	247.854	215.969	14,76%
Margen EBITDA	7,16%	6,52%	97,66 pb

4.3.3 EJERCICIOS DE APRENDIZAJE

1. Realizar un análisis financiero para el año 2009 sobre la compañía Almacenes Éxito S.A. según los indicadores de que se suministran a continuación y determinar si la empresa tiene capacidad de endeudamiento:

ALMACENES ÉXITO S.A. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
Indicador	Formula	Significado	2007	2008	2009
Razón de independencia financiera	Patrimonio/Activo total	Cuando los recursos de la empresa están financiados con participación de los propietarios.	60,27%	57,16%	65,14%
Endeudamiento total	Pasivo total/Activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa.	39,73%	42,84%	34,86%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente/Pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deuda que deben ser canceladas en el corto plazo.	49,98%	75,38%	79,85%
Apalancamiento a largo plazo	Pasivo a largo plazo/Pasivo total	Determina del total de deudas, cuanto está financiación a largo plazo.	59,02%	24,62%	20,15%
Financiación con proveedores	Proveedores/Pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros están	30,36%	37,98%	46,68%

		comprometidos con los proveedores.			
Financiación con obligaciones financieras	Obligaciones financieras totales/Pasivo total	Determinar del total de los pasivos cuanto es financiado con obligaciones financieras.	88,80%	152,32%	114,78%
Financiación con pasivos laborales	Obligaciones laborales/pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros están comprometidos con pasivo laboral.	3,39%	6,11%	9,34%
Financiación con impuestos	Impuestos por pagar/pasivo total	Determina cuanto de los recursos financiados con terceros corresponden a impuestos por pagar.	2,09%	1,75%	2,71%
Endeudamientos sin valorizaciones	Total pasivo/(Activo total-Valorizaciones)	Determina cual es el compromiso con acreedores sobre los activos sin considerar valorizaciones.	46,62%	49,14%	39,60%
Carga financiera	Gastos financieros/Ventas	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera.	10,08%	11,70%	8,34%
Cobertura de de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	UAI/Gastos financieros	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses (veces).	0,42%	0,28%	0,25%
Relación gastos financieros a Ebitda	Gastos financieros/Ebitda	Relación de los gastos financieros con la caja operativa generada por la empresa.	137,66%	180,31%	179,50%
Relaciones obligaciones financieras a Ebitda	Obligaciones financieras totales/Ebitda	Determina cuanto de la caja operativa está comprometida por deudas con el sistema financiero.	277,52%	247,91%	159,07%

Lverage o Apalancamiento financiero	Obligaciones financieras totales/Patrimonio	Compromiso del patrimonio con entidades financieras. Por cada \$100 de patrimonio cuanto se debe por obligaciones financieras.	29,28%	28,11%	12,38%
Lverage o Apalancamiento total	Pasivo total/Patrimonio	Compromiso de los propietarios con los accionistas. Por cada \$100 de patrimonio cuanto es deuda total.	65,93%	74,95%	53,53%
Patrimonio ideal	UAI/TMRR	Determina cual será el nivel de patrimonio a partir de la utilidad y la tasa esperada por los propietarios.	1222368	1438336	1746500
Estructura corriente	Pasivo corriente/Activo total	Establece cuanto es la financiación de corto plazo con respecto al total de los activos.	19,86%	32,29%	27,84%
Estructura de capital	(Pasivo largo plazo + patrimonio)/Activo total	Determina cual es la financiación de largo plazo (pasivo largo plazo y patrimonio) para el crecimiento de la empresa.	80.14%	67,71%	72,16%

5 GLOSARIO

Administración: La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización

Cultura: Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Estrategia: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estructura: La estructura (del latín structūra) es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. Tanto la realidad como el lenguaje tienen estructura. Uno de los objetivos de la semántica y de la ciencia consiste en que la estructura del lenguaje refleje fielmente la estructura de la realidad.

Finanzas: son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados. Por extensión, también se denomina finanzas al análisis de estas actividades como especialidad de la economía y la administración, es decir, a una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero en cuyo marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste, y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

Gerente: El término gerente denomina a quién está a cargo de la dirección de alguna organización, institución o empresa o parte de ella, como sería de un grupo de trabajo o departamento. Por ejemplo, un gerente general o un gerente o director general de finanzas, un gerente de personal, un gerente de sección, gerente de turno, etc. El papel del gerente es utilizar tan eficientemente como sea posible todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. En otras palabras, maximizar la utilidad productiva de la organización, sección, etc.

Indicadores: Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan. Los valores siempre son relativos ya que deben efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas.

Líder: persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientador.

Organización: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Riesgo: Se define como la vulnerabilidad de bienes protegidos ante un posible o potencial perjuicio o daño, es decir, es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos y metas establecidas previamente, por lo que el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidades.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Mayorga, S., & Córdoba Pinzón, N. B. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas . 245-267.
- al., G. e. (1 de Agosto de 1999). *The Three-dimensional Coronal Magnetic Field during Whole Sun Month*. Recuperado el Marzo de 2012, de <http://iopscience.iop.org/0004-637X/520/2/871/fulltext/>.
- Amat, O. (2002). *EVA. Valor Añadido Economico*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arbeláez, J. C., Franco, L., Betancur, C., & Murillo, J. G. (2006). Riesgo Operacional: Reto Actual de las Entidades Financieras. *Ingenierías Universidad de Medellín* , 97-110.
- Arrarte, R. (s.f.). Análisis estratégico de los estados financieros empresariales. *Alternativa Financiera* , 113-117.
- Balaños, A. A. (2008). EL Know how: Conceptos y características. *Thzoecoen* , 134-144.
- Bayas Cevallos, R. (2008). *Plan Amanecer*. Recuperado el 28 de Febrero de 2012, de [http://www.planamanecer.com/docente/Ed.%20B%C3%A1sica%20\(8vo%20a%2010mo\)%20%7C%20Infor%20maci%C3%B3n/content/modo/view/id/318/Itemid/40/](http://www.planamanecer.com/docente/Ed.%20B%C3%A1sica%20(8vo%20a%2010mo)%20%7C%20Infor%20maci%C3%B3n/content/modo/view/id/318/Itemid/40/)
- Blejmar, B. (Agosto de 2010). *Gestión de Cambio Organizacional*. Recuperado el Marzo de 2012, de <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- Bodie, Z., & Merton, R. *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Borísov, Zhamin, & Makárova. (2012). *Diccionario de economía política*. Recuperado el MARzo de 2012, de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/produccion.htm>
- Campiña, G., & Fernández, J. (2010). *Empresa y Administración*. Madrid: Editex.
- Chavarría, H., Sepulveda, S., & Rojas, P. (2002). Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y territorios Rurales. En H. Chavarría, S. Sepulveda, & P. Rojas, *Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y territorios Rurales* (págs. 174-184). San Rafael.
- Correa M., C. (2010). Recuperado el 28 de Febrero de 2012.
- De Lara Haro, A. (2005). Medicion y control de riesgos financieros. En A. De Lara Haro, *Medicion y control de riesgos financieros* (págs. 11-20). Mexico: Limusa, S.A. de C.V.
- Del Toro, J. A. (2005). Programa de preparación económica para cuagros. *Colombianos de Periódicos* .
- Dinero, R. (12 de Septiembre de 2008). *Dinero.com*. Recuperado el 23 de Febrero de 2012, de <http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/15-tendencias-gerencia/67749>

- Dinero, R. (7 de Febrero de 2010). *Dinero.com*. Recuperado el 28 de Febrero de 2012, de <http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/como-hace-lider-cinco-lecciones-importantes/90552>
- García López, J. M. (2010). *Contribuciones a la economía*. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgil.htm>
- García Serna, O. L. (2009). *Administración Financiera - Fundamentos y Aplicaciones*. Medellín.

Iranzo, J. M. (2000). Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. *Universidad Pública de Navarra*, 189-192.

- James, S. (1996). *Administracion*. México: Prentice Hall.
- Madrid, C. (2012). *Promoción Empresarial*. Recuperado el Marzo de 2012.
- Martínez S, L. G. (Enero de 2001). *GestioPolis*. Recuperado el MARzo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
- Mascareñas, J. (Abril de 2001). *El costo del capital*. Recuperado el Marzo de 2012, de <http://www.gacetafinanciera.com/WACC.pdf>
- Negocios, P. d. (2010). *Tudecides Portal de Negocios*. Recuperado el febrero de 2012, de <http://www.tudecides.com.mx/>
- Ohmae, K. (2008). *El próximo escenario global: Desafíos y oportunidades en en mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma.
- portada, T. d. (Enero de 1998). *Qué es y cómo se utiliza el "EVA"*. Recuperado el Marzo de 2012, de http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/finanzas_negocios/Ciclo_III/estrategia/10%20Que%20es%20y%20como%20se%20utiliza%20el%20EVA.pdf
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, S. R. (2008). Reseña Bibliografica Introduccion al Análisis de Riesgo Financiero. *Estudios Gerenciales*.
- Rodriguez, Y., Guerra, M., & Reyes, F. (2008). Modelo de identificación de los riesgos de control internos para la actividad empresarial.
- Soriano, B., & Pinto, C. (2006). *Finanzas para no Financieros*. Madrid: Fundación Confemetal.

Stoner, J., Freeman, & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Ulloa Soto, J. D. (Julio de 2006). *GestioPolis*. Recuperado el Marzo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/mercadeo-y-concepto-de-mercadeo.htm>

- Umble, E., Haft, R., & Umble, M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operation Research* , 146 (2), 241-257.
- White, P. (1996). Lecciones sobre el manejo del riesgo: la quiebra del Banco Barings, PLC. *Monetaria* , 397-404.
- Zapata, R. (s.f.). Aprende a Evaluar los Riesgos que Rodean tu Empresa. *Finanzas de Negocios (Entrepreneur)* , 22-27.
- Zúñiga, J. E., & Restrepo, J. F. (2010). *InterBolsa*. Recuperado el Marzo de 2012, de <http://www.interbolsasai.com.co/78>