
Organización y Dirección de Empresas



EDITA:



DIRIGE:



PROMUEVE:



Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de la misma mediante el alquiler o los préstamos públicos.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	4
0.1 Objetivos del presente manual	4
0.2 La importancia de un sistema de dirección de empresas	4
1. CONCEPTOS PREVIOS	5
1.1 Administrador o gerente	5
1.2 Autoridad, delegación y responsabilidad	5
2. CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN	7
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
4. PLANIFICACIÓN	10
5. TOMA DE DECISIONES	12
6. ORGANIZACIÓN	13
7. LIDERAZGO	16
8. MOTIVACIÓN	17
9. COMUNICACIÓN	19
10. CONTROL	21

0.1 Objetivos del presente manual

El objetivo principal de este manual es mostrar la necesidad de establecer un sistema de dirección en la empresa para que esta pueda funcionar correctamente y dar respuesta eficaz ante cambios en el entorno.

En muchas ocasiones, especialmente en el caso de autónomos y micropymes, los responsables de la empresa son también los principales trabajadores de la empresa que suelen olvidar esta función de dirección, bien por desconocimiento o bien porque el trabajo del día a día, a menudo urgente, apenas deja espacio para esta.

0.2 La importancia de un sistema de dirección de empresas

El trabajo en grupo genera la necesidad de crear y mantener un ambiente adecuado, en el cual los miembros de la organización puedan desarrollar sus actividades de la forma más eficiente para conseguir los fines preestablecidos. De eso precisamente se ocupa el sistema de dirección de un negocio.

Es de vital importancia para la supervivencia y éxito de un negocio que la persona responsable sepa que hay una serie de tareas relacionadas con la dirección de las que se tiene que hacer cargo.

Así, un directivo (gerente o administrador) de un pequeño negocio deberá:

- Organizar las tareas entre sus trabajadores
- Planificar el trabajo en el tiempo, marcando las metas a alcanzar
- Liderar, conseguir influenciar a los trabajadores para dirigir sus esfuerzos
- Controlar, evaluar el cumplimiento o no de los objetivos
- Dinamizar a las personas con el fin de alcanzar los objetivos a través de la organización, comunicación, liderazgo, control y motivación
- Etc.

1.

Conceptos previos

1.1 Administrador o gerente

Para comprender mejor que tareas entrañan esta faceta, hace falta detenerse a analizar qué es una **organización**: se trata de un sistema integrado por personas que emplean una serie de métodos para lograr algún propósito.

Esta definición englobaría a empresas personales (desde multinacionales a pequeños negocios), asociaciones, ONG, etc. Pero en todo tipo de organizaciones existen dos categorías de empleados o trabajadores:

- Puestos **sin responsabilidad de supervisión de otros trabajadores**, que ejecutan bajo instrucciones concretas y tienen una dependencia de otros puestos
- Puestos que dirigen **con responsabilidad de supervisión de otros trabajadores**, existiendo distintos niveles de autonomía

En este segundo nivel es donde se engloba la figura del administrador o gerente del negocio, la persona que está al cargo del sistema de dirección, y se encarga de llevar a cabo, por medio de la autoridad, la ejecución de lo planeado. Cabe destacar que esta función puede ser ejercida también por un grupo de personas.

Además es importante recalcar que, dentro de este perfil de administrador o gerente, las tareas que tienen que desarrollar de un caso a otro varían enormemente en función de diversos factores:

- Tamaño de la empresa en número de personas
- Nivel de trabajo
- Sector de la actividad
- Cartera de productos o servicios
- Áreas o departamentos funcionales

Lo que es invariable es el fin perseguido desde este puesto: fijar las **líneas de acción** de la organización para poder conseguir unos fines establecidos.

Se puede completar como roles del directivo o características del trabajo directivo.

1.2 Autoridad, delegación y responsabilidad

Ligado al concepto de administrador, surgen tres aspectos básicos que forman parte de todo sistema de dirección:

1. **Autoridad:** hace referencia al derecho a mandar y tomar decisiones, y al poder de hacerse obedecer con el que debe contar toda persona que lleva a cabo las tareas del sistema de dirección de un negocio
2. **Delegación de autoridad:** consiste en ceder funciones de mando a la otras personas de niveles subordinados, y se da cuando un sujeto (el que delega) confía a otro (delegado) el encargo de realizar una prestación que entra dentro de la responsabilidad del primero.

A menudo, la persona promotora de la empresa es quien realiza la mayoría de las funciones, pero a medida que la empresa crece es necesario que vaya delegando funciones en otras personas de su confianza

3. **Responsabilidad:** es el deber de la persona de llevar a cabo las tareas que le asignaron

2.

Concepto y estructura del sistema de dirección

La tarea de la dirección consiste fundamentalmente en **liderar el personal y tomar decisiones** que guíen las acciones de otros para la consecución de los objetivos fijados, y engloba las siguientes funciones:

- **Fijación de objetivos** que se quieren conseguir y establecer líneas de actuación para su cumplimiento. Los objetivos pueden ser cuantitativos, como por ejemplo una cifra de ventas, o de tipo cualitativo, como por ejemplo incrementar la satisfacción del cliente. Además, el responsable de la empresa debe comunicar los objetivos al personal implicado en la consecución de los mismos
- **Diseño de planes**, es decir, saber qué y cómo se va a hacer de antemano, elaborando estrategias y políticas globales; además, se elaboran programas y procedimientos más a corto plazo
- **Toma de decisiones** en todos los ámbitos del funcionamiento de la empresa
- **Organización y diseño** de una estructura de atribuciones y responsabilidades, y establecimiento de las tareas y definición de puestos
- **Liderazgo**: influir en las personas para conseguir que su esfuerzo se dirija al logro de objetivos
- **Motivar a los trabajadores**: conseguir que estén satisfechos con las tareas que se les encomiendan
- **Establecer un control**: que consiste en la observación y medida del cumplimiento de los objetivos
- **Comunicación formal e informal** con el resto de la estructura empresarial, para poder cumplir con el resto de las funciones y orientar las actividades de toda la organización

3.

Misión, visión y valores

El establecimiento de una misión y la definición de unos objetivos y valores que permitan cumplir con dicha misión, constituyen la función prioritaria del sistema de dirección. A partir de la filosofía y objetivos marcados, la dirección establecerá las pautas de actuación de todas las áreas funcionales de la organización.

Misión

Es el propósito general de una organización. La razón de su existencia. Para establecer la misión es necesario expresarla con palabras, de modo que quede escrita y de esta manera guíe y canalice las energías y los esfuerzos en la misma dirección. Tiene que ser compartida por directivos, empleados, voluntarios, clientes, consumidores y resto de grupos de interés que interactúen con la organización.

En la misión debería quedar definido (directa o indirectamente) el **sector de actividad**, el **producto**, el **público objetivo**, el **nivel de integración vertical** y la definición del **área geográfica**.

Para definir la misión, la/s persona/s responsable/s de las tomas de decisiones deben intentar dar respuesta a las preguntas:

- *¿Cuál es nuestro negocio?*
- *¿Cuál es nuestro cliente?*
- *¿Cuál es el valor esperado por el cliente?*

Si las respuestas no guardan coherencia con la misión establecida, esta se deberá revisar y renovar.

Visión

Es la imagen o situación deseada que la organización proyecta en un futuro a medio o largo plazo, y debe ser coherente con la misión establecida. La persona responsable de la empresa debe dedicarle tiempo a pensar en el futuro; esto no siempre es sencillo, ya que normalmente está ocupada en las tareas del día a día, resolviendo los problemas que se van presentando. Pero es su responsabilidad **marcar el rumbo de la empresa**, lo cual determinará también las decisiones que tiene que tomar en el presente.

El empresario deberá dar respuesta a la pregunta:

- *¿Cuál será nuestro negocio?*

Valores

Deben ser los **principios normativos** que presiden y regulan el comportamiento de todos los trabajadores ante cualquier situación, inspirando el camino a seguir y ejerciendo una fuerte influencia en las actitudes de las personas. Se manifiestan por consenso entre los fundadores o los socios y no se cuestionan. Algunos ejemplos de valores son la orientación al cliente, el compromiso con la calidad, el compañerismo y apoyo entre las personas, etc. Y estos valores, para que no se queden en un mero compromiso, deben traducirse en acciones concretas del día a día.

En los pequeños negocios es habitual la subsistencia en el mercado sin llevar a cabo una correcta planificación, priorizando actividades más urgentes y problemas más inmediatos, y olvidándose de mirar hacia el futuro.

Sin embargo, hace falta que el titular del negocio conozca las **ventajas** de esta actividad:

- Permite al administrador **anticiparse al futuro** y de esta forma tendrá mayor capacidad de respuesta
- Permite una **asignación racional de recursos**, técnicos y humanos, en el día a día de la actividad
- Posibilita la **gestión excelente del tiempo** de la empresa
- En definitiva, ayuda a conseguir el **éxito**

Los planes constituyen un esquema que indicarán de qué forma se pretenden conseguir las metas. El titular de la empresa deberá intentar responder a las siguientes preguntas:

- *¿Qué es lo que quiero conseguir y para qué?*
- *¿Cómo lo voy a conseguir?*
- *¿Cuándo se va a llevar a cabo?*
- *¿Dónde se va a realizar?*
- *¿Con qué se va a hacer?*
- *¿Quién va a participar?*

Para que funcione, el administrador - gerente de un negocio deberá ajustar la planificación al caso particular de su organización y a sus trabajadores, así como intentar sistematizar y formalizar una serie de pasos:

1. **Considerar los objetivos y propósitos.** El sistema directivo de un negocio deberá marcar unos objetivos globales de la empresa a tres niveles: posicionamiento, ventas y rentabilidad. Los objetivos deben ser coherentes, flexibles ante cambios del contorno, asequibles y aceptados por todos los implicados
2. **Análisis interno y externo.** Determinar dónde se está con relación a los objetivos, el responsable del negocio deberá detenerse a contemplar con que recursos cuenta, tanto internos como externos, para conseguir esos objetivos. ¿Qué elementos de la organización (calidades, equipo, etc.) pueden ayudar al logro de los objetivos? ¿Qué elementos de fuera de la empresa (clientes, proveedores, situación socioeconómica, etc.) pueden ser positivos o pueden perjudicar para la consecución de tal fin?

3. **Asignar el tiempo.** Se debe estimar el plazo excelente para desarrollar cada tarea, así se optimiza el tiempo. Hay que tener en cuenta que muchas veces este plazo viene impuesto por factores externos, clientes, proveedores, etc.
4. **Hacer previsiones.** Desarrollar premisas considerando situaciones futuras cambios en el mercado, gustos futuros de los consumidores, tecnología a emplear, número de trabajadores con los que se va a poder contar, etc. La finalidad es tener preparadas todas las alternativas posibles
5. **Identificar y diseñar acciones.** Se deberá elegir el conjunto de estrategias y alternativas que proporcionen mayores garantías de éxito. Se diseñarán los programas o secuencias de actividades que se tienen que realizar y el tiempo requerido para efectuarlas, así como los procedimientos o pasos que se deben seguir en cada una de las acciones
6. **Puesta en marcha de los planes y evaluación.** Por último, se llevará a cabo la ejecución de los planes, su revisión y evaluación. No se debe olvidar que se trata de un ejercicio interactivo de continua revisión y adaptación entre medios y fines, y debe llevar incorporada una evaluación de los resultados para aprender de ellos y controlar y medir el progreso en la consecución de objetivos.

El lector debe tener en cuenta que en todas las situaciones la planificación reporta beneficios, y en situaciones problemáticas (crisis de la organización, problemas de productividad, reducción de la eficiencia de los trabajadores, pérdida en la consecución de los objetivos...) puede ser un factor clave para “salir del socavón”. Además, es de vital importancia para aprovechar oportunidades del entorno: obtención de recursos financieros, prestación de nuevos servicios, etc.

Se entiende por **decisión** el proceso que conduce a la selección y ejecución de una acción, que de respuesta a un problema, y permita la consecución de unos objetivos prefijados.

El directivo de un negocio será el responsable máximo de la toma de decisiones en relación con todas las áreas funcionales de la empresa, encontrándose este concepto intrínseco muchas veces en otras actividades que lleva a cabo la dirección de un negocio. Por ejemplo, en la fijación de objetivos, en la organización o en la tarea de control, se están tomando una serie de decisiones:

- *¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo? ¿Y a corto plazo?*
- *¿Cómo deben diseñarse los puestos?*
- *¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas? ¿Cómo deben controlarse estas actividades?*

Aunque cada decisión tiene unas particularidades (dependiendo principalmente del decisor) se pueden resumir una serie de fases que se dan mayoritariamente en todos los procesos de toma de decisiones:

- **Percepción del problema:** el proceso de toma de decisiones comienza con un problema o una disparidad entre una situación deseada y la situación real del momento, lo que genera un reconocimiento de que se necesita tomar una decisión
- **Definición del problema:** se deberá analizar la magnitud del problema de forma precisa
- **Definición de criterios de decisión:** se deberán identificar los criterios que sean importantes para la misma. Hay infinitos criterios según la persona de que se trate. Por ejemplo, a la hora de adquirir nueva maquinaria, para un administrador de un negocio el criterio de decisión puede ser el precio, pero para otro administrador de otro negocio lo importante es la marca o casa de fabricación
- **Generación de acciones viables:** el administrador del negocio deberá elaborar una lista con todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema
- **Evaluación de acciones viables:** ¿Cuál será la mejor solución? Conviene que el administrador analice las ventajas y desventajas de las distintas alternativas
- **Selección de acciones:** se intentará adoptar la acción que mejor responda a las necesidades del problema
- **Implementación y evaluación de la decisión:** el proceso no finaliza hasta que se lleva a cabo la decisión y se evalúan los resultados

6. Organización

Otro tema del que la dirección o gerencia de la empresa debe ocuparse es de la **estructura organizativa**. Las estructuras surgen de la definición de los conceptos básicos de trabajo y agrupación, y de la manera cómo la dirección los relaciona para que operen conjuntamente.

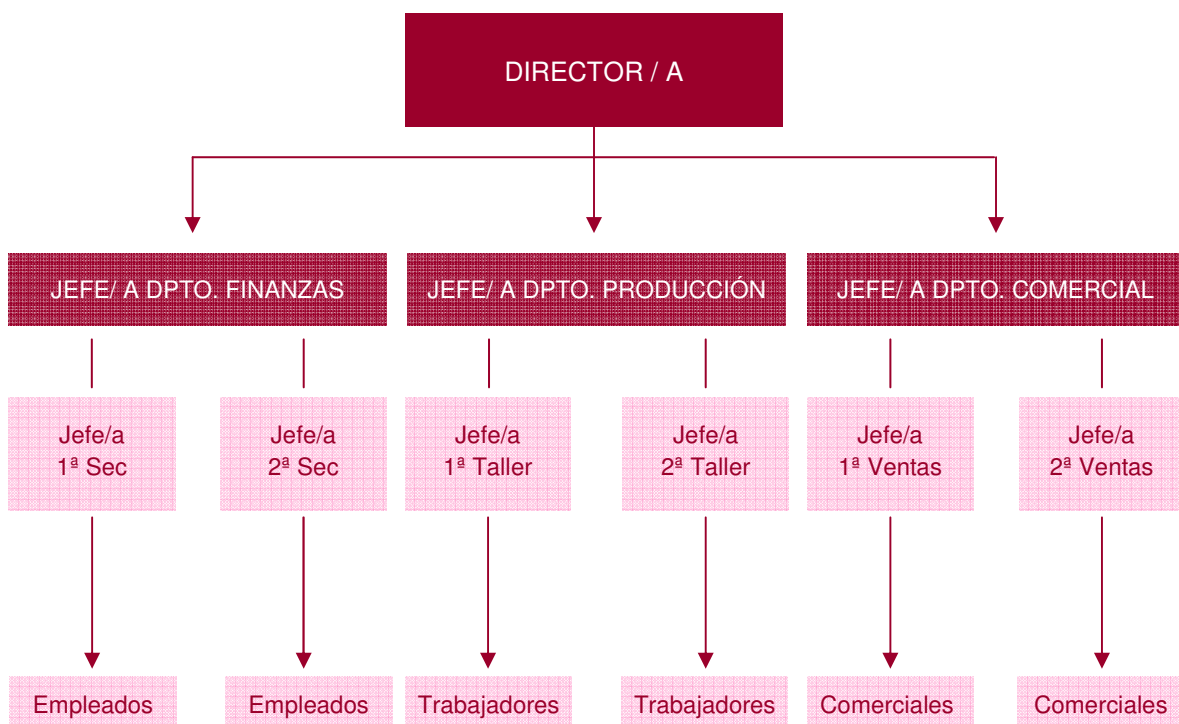
Organizar es estructurar, distribuir las tareas, el tiempo y preparar todo lo necesario para lograr un fin determinado. Este proceso implica administrar los recursos disponibles eficaz y eficientemente, y actuar habida cuenta la planificación y los objetivos a alcanzar.

El titular de la empresa deberá, por lo tanto, especificar cada una de las cargas de trabajo a efectuar en la empresa, y las relaciones de todo tipo que se van a mantener entre los diversos puestos de trabajo.

Hace falta considerar varios aspectos con relación a la organización:

- **Especialización:** ¿Cómo dividir el trabajo y definir las tareas? El administrador debe tener en cuenta que la descomposición del trabajo en tareas simples aumenta la productividad de la empresa
- **Diseño estructural:** hace falta hacer un correcto diseño de la estructura, ya que es esencial para el buen funcionamiento de la organización. Además es importante que sea el más sencillo posible. Esta estructura se representa por medio de organigramas, que ilustran las distintas unidades organizativas de la empresa, así como las redes de autoridad y comunicación formales

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA



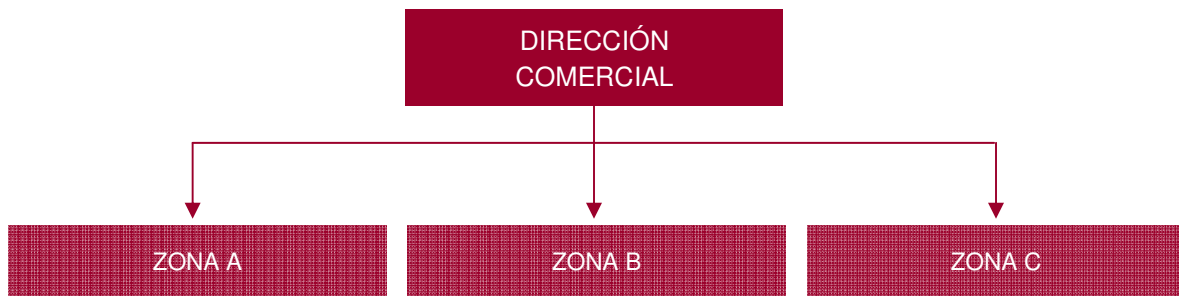
- **Diseño de puestos de trabajo:** el responsable del negocio deberá definir las tareas a desarrollar por cada puesto de trabajo así como otras características: responsabilidades, relaciones con el resto de equipo, capacidades necesarias, etc.
- **Departamentalización:** ¿Según que criterios agrupar las tareas en departamentos? Puede realizarse por funciones, por territorios, por productos o por procesos

EJEMPLO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

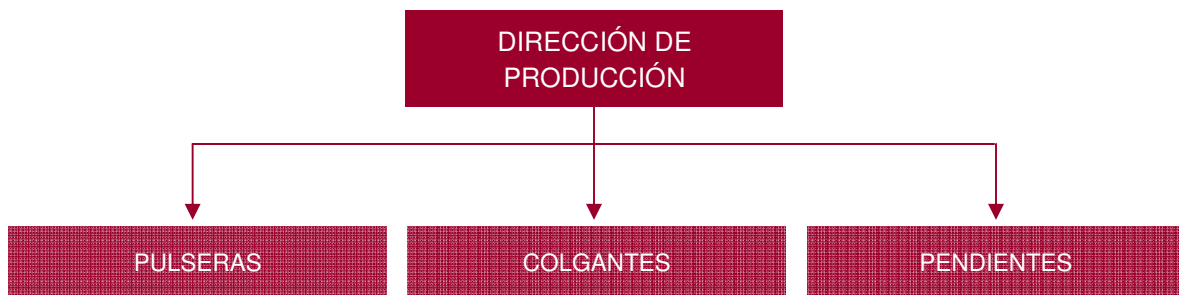
A. POR FUNCIONES



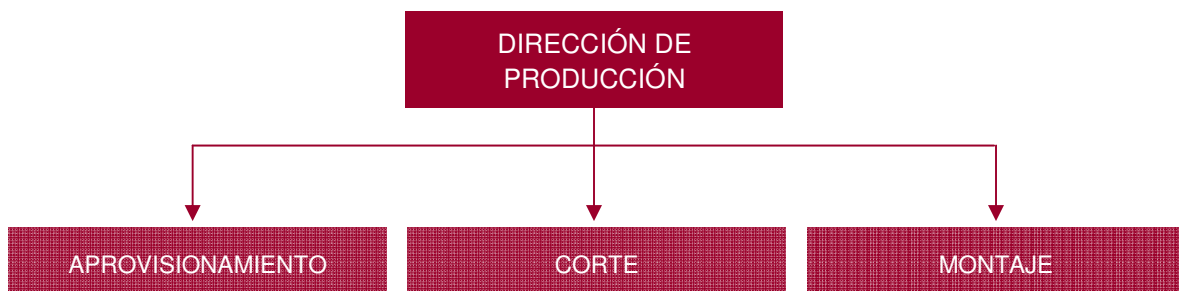
B. POR TERRITORIOS



C. POR PRODUCTOS



C. POR PROCESOS



- **Jerarquía:** ¿Cómo distribuir la autoridad para ejecutar las tareas a través de los distintos niveles de la organización? En relación con esto se deberá establecer:
 - Amplitud de dirección: ¿Qué número de personas debe supervisar cada directivo?
 - Cadena de mando: ¿Cuántos niveles jerárquicos existen dentro de la empresa?

- **Delegación:** ¿Quién será responsable de la ejecución de cada tarea?

Para que la delegación sea eficaz, el empresario deberá asegurarse de cumplir con los siguientes aspectos:

- Fijar objetivos claros y precisos
 - Definir con claridad las tareas y funciones asignadas a cada persona que recibe autoridad delegada
 - Delegación a personas con capacidad, formación y voluntad de llevar a cabo la labor delegada
 - Atribuir al delegado autoridad suficiente para desarrollar la labor delegada
 - Conceder los medios adecuados para poder ejercer la autoridad recibida
 - Establecer criterios de control adecuados
 - Delegar con amplitud, aceptando las decisiones de la persona delegada
 - Adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quien ejercen autoridad delegada
 - Juzgar los resultados del delegado sobre la base de los objetivos fijados al principio
- **Coordinación:** ¿De qué manera se garantizará la unidad de actuaciones de las unidades y departamentos?

Para conseguir los objetivos se requieren diseñar mecanismos de coordinación e integración entre las distintas actividades de los diversos grupos e individuos que componen una organización. Para lograr que las actuaciones de un negocio estén coordinadas, el titular podrá:

- Fijar reglas y procedimientos
 - Establecer políticas y planes
 - Adoptar una jerarquía
 - Concertar reuniones
- **Formalización:** ¿En qué se basarán las actuaciones y evaluaciones? ¿En el apego a normas y procedimientos o en los resultados?

7.

Liderazgo

Para lograr que los trabajos diseñados y planificados se lleven a cabo mediante las personas contratadas de una forma eficaz y eficiente, es preciso que el directivo ejerza la actividad de liderazgo.

El **liderazgo** es la capacidad de la gerencia - dirección de persuadir los demás trabajadores a buscar y perseguir con entusiasmo los objetivos de la empresa.

EL LIDERAZGO EFECTIVO se basa más en la influencia que en la autoridad

El liderazgo implica que haya una persona que pueda influir y motivar a los demás. Pero, ¿qué características debe reunir un bueno líder?

Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos:

- Capacidad para **motivar** y para conseguir las metas prefijadas
- Capacidad para contagiar **entusiasmo**: que el equipo le siga, y comparta sus objetivos
- **Visionario**: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás
- **Convincente y persuasivo**, sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización
- Capacidad de **mando**: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario
- **Coherente y cumplidor**: el líder tiene que hacer lo que predica y dar ejemplo
- **Automotivación** e interés por ejercer impacto positivo en el grupo que lidera
- **Habilidades sociales**: empatía, saber escuchar, asertividad...
- **Carisma**: el líder debe organizar, vigilar, dirigir o motivar el grupo a determinadas acciones
- Carácter de **miembro**: debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen

8.

Motivación

La motivación es un proceso o una combinación de procesos que consisten en influir de alguna forma en la conducta de las personas, siendo la causa de su comportamiento y engloba tanto impulsos conscientes como los inconscientes.

Un buen directivo debe saber motivar o inducir a que los empleados cooperen en la ejecución de las tareas, ya que es el responsable de obtener resultados a través de los esfuerzos y colaboración de todos los trabajadores.

Con la motivación, el administrador-gerente de un negocio puede lograr que se trabaje mejor

El directivo que quiera implantar o mejorar el proceso de motivación de su empresa debe tener en cuenta unas consideraciones sobre el proceso de motivación:

1. No todas las personas van a tener los mismos deseos, por lo que sus motivaciones a la hora de trabajar serán también diferentes: para unos trabajadores el importante será el sueldo; para otros, lo que los motive serán las posibilidades de promoción y obtención de un determinado cargo; mientras que puede haber otro grupo de personas que trabajen mejor sólo si se les ofrece unas condiciones de favorables de conciliación (horarios flexibles, guardería en el centro de trabajo, etc.)

Para llevar a cabo una motivación eficaz, resulta clave indagar para intentar conocer los deseos y los gustos de cada trabajador

2. El comportamiento ante lo deseado y las reacciones por conseguirlo o no, son diferentes e impredecibles según la persona que se trate

Para llevar a cabo un efectivo sistema de motivación, el gerente o titular de la empresa puede hacer algunas cosas al respecto:

- **Hacer que el trabajo resulte interesante a los empleados:** el gerente debe hacer un análisis de los puestos y tareas que se desempeñan en la empresa, y ver si se puede hacer algo para enriquecer esas facetas, e intentar que una misma persona ejecute constantemente la misma tarea
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** aunque no hayan sido en forma de remuneraciones monetarias, estas podrían incluir la asignación de tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** no todos los trabajadores necesitan un aumento salarial como elemento motivador. Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar que tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal, pero lo que sí es cierto que hay otro tipo de recompensas que podrían ser

más valoradas que el salario. Por ejemplo, acciones como otorgarle al empleado un proyecto “importante”, confiarle una nueva herramienta, etc., puede ser muy motivador en determinados trabajadores

- **Tratar a los empleados como personas:** para que los empleados se encuentren motivados, es muy importante no se sientan tratados como “máquinas”, sino como individuos
- **Favorecer y potenciar la participación y la colaboración de los empleados:** saber la opinión de los empleados en relación a distintas áreas de la empresa reporta ventajas motivadoras
- **Fomentar la retroalimentación:** conviene que los trabajadores sepan el resultado y la valoración, tanto positiva como negativa, de su esfuerzo. La falta de retroalimentación suele producir frustración y efectos perjudiciales en el rendimiento

La **comunicación** es el proceso por el cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Forma parte esencial del trabajo de cualquiera directivo, y sin ella no podría llevar a cabo con eficacia el resto de sus funciones.

Es muy importante que todos los miembros de una organización conozcan qué es exactamente lo que hay que hacer, dónde, cómo y a través de quién. Además, es también imprescindible tener otro tipo de información, como por ejemplo: ¿Qué se espera de mí? ¿Cuáles son los deseos y motivaciones de mi subordinado?, etc.

Hace falta que el gerente o administrador de una organización sepa que la comunicación es vital para la buena marcha del negocio, y deberá conocer y tener en cuenta las siguientes consideraciones a la hora de implantar un sistema de comunicación eficaz:

- Todos los miembros del equipo deben entender cuál es el objetivo
- Es fundamental ponerse en el lugar del otro (compañero/a o cliente) para entender la situación
- La comunicación abierta entre todos los componentes del equipo es fundamental para conseguir los objetivos
- “Ciegos” somos todos cuando desconocemos una tarea, técnica o área: se debe ofrecer y solicitar información

Para mejorar la comunicación dentro de una empresa, el administrador o responsable de la dirección del negocio puede llevar a cabo algunas acciones:

- **Potenciar la retroalimentación:** es muy importante que el receptor conozca qué se le pide, qué tiene que hacer y cómo lo hizo, y el emisor tiene que saber cuál fue la percepción del mensaje por la otra parte
- **Limitar la influencia de los rumores:** el administrador debe ser consciente de que los rumores pueden ser perjudiciales y existirán siempre, pero serán mayor cuanto menos información formal se transmita. Por lo tanto, se deberá suministrar a los empleados toda cuanto información se considere relevante para ellos
- **Simplificación del lenguaje:** promover dentro de la organización la claridad en los mensajes y documentos escritos, para que los destinatarios capten inmediatamente el objetivo de esa información
- **Favorecer la recepción de los mensajes orales:** para intentar mejorar la audición y comprensión oral, se deberá intentar fomentar los siguientes comportamientos:
 - Evitar hablar mientras habla el interlocutor
 - Tomar notas, sobre todo cuando se trata de exposiciones largas
 - Ver el contexto y observar también lo que no se habla

- Pedir aclaraciones para evitar conclusiones erróneas
- No alterarse, ya que hace que la capacidad de análisis disminuya
- **Potenciar y mejorar la comprensión no verbal:** el administrador debe impulsar otras formas de obtener y suministrar información: gestos, miradas, cercanía, disciplina, etc.

10. Control

Otra función básica de todo sistema directivo de un negocio es asegurarse del correcto cumplimiento de los planes, o en todo caso, de corregir las desviaciones ocurridas. De esto precisamente se ocupa la actividad de control.

Para lograr un control efectivo sobre las actividades a desarrollar por la organización, un buen directivo o gerente debe introducir información al sistema sobre los objetivos conseguidos, las irregularidades y desviaciones, y así poder hacer modificaciones.

CONTROL = Actividades encaminadas a lograr que se produzcan unos hechos deseados

Un plan, aunque esté bien trazado, puede fracasar si no se ponen los mecanismos de control oportunos. De la misma forma, un control sin plan es inútil, ya que no se puede corregir algo si no se sabe a donde se quiere llegar.

PLAN ↔ CONTROL

El sistema de control variará en función del tipo de organización de que se trate: dependerá de la forma en la que se diseñen los puestos, de la forma en que se agrupe al personal, del nivel de delegación que exista, etc.

A pesar de estos factores, todo responsable de un negocio deberá seguir una serie de pasos para implantar un correcto sistema de control en su organización:

- **Determinar las áreas de control:** no se puede controlar la totalidad de las acciones y recursos de una empresa, ya que resulta muy costoso, por lo que hay que seleccionar y determinar unas zonas de control o puntos críticos que sean buenos indicadores de la marcha del negocio. Un indicador podría ser, por ejemplo, el nivel de ventas
- **Establecer estándares y normas:** es importante fijar unos puntos de referencia para considerar los resultados que se tienen que ir consiguiendo en las sucesivas etapas de la empresa. Estos estándares podrían estar expresados en unidades monetarias (por ejemplo: ingresos, inversión, costo, etc.) o en unidades físicas (por ejemplo: cantidad de producto, horas, etc.)
- **Medición de las realizaciones realizadas:** el siguiente paso es analizar si los resultados que se van obteniendo se ajustan a los estándares prefijados. Las mediciones cuantitativas, más adecuadas para comparar, deben ser empleadas por los administradores siempre que sea posible, pero existen factores que son más difíciles de medir (por ejemplo: el trato o atención que ofrece un empleado que está de cara al público). Este tipo de mediciones necesitarán de las valoraciones de un supervisor
- **Corrección de las desviaciones:** cuando no se alcanzan los objetivos marcados como estándar, es preciso analizar qué factores no permiten que se logre lo planeado.

Se revisará el estándar y se establecerán las medidas correctivas necesarias. Este hecho puede afectar a otras funciones de la dirección: modificar objetivos y planes, reestructurar algún factor de la organización, mejorar la motivación, etc.