



Economicus

Año 5 Volumen 40

Febrero 2010

¿SE PUEDEN EQUILIBRAR LO PERSONAL Y LO LABORAL?

Life Balance. ¿Cómo definimos “calidad de vida” en el trabajo? ¿Se trata de ir a trabajar los viernes con ropa “casual”? ¿Es tener una oficina con vista a la calle? ¿Una silla ergonómica?

Por **Sergio Ventura**
www.sht.com.ar

En realidad, si bien todos estos factores contribuyen, la calidad de vida es una sensación positiva de la existencia a partir del bienestar, la felicidad y la satisfacción de un individuo. Como todas las sensaciones, es muy subjetiva y se ve directamente influida por la personalidad y el entorno en el que vive y se desarrolla cada uno.

Aunque habitualmente se hablaba de calidad de vida relacionándola con el medio ambiente y el deterioro de las condiciones de la vida urbana, hoy se impone un concepto más integral, en el que se habla del bienestar humano y de la satisfacción personal. Esta se lograría cuando hay una armonía entre el hombre y su entorno, y aquí es donde entra la relación que se establece con la empresa.

Porque la realidad demostró que lo laboral y lo familiar no son conceptos separados y diferentes, sino dos escenarios que no sólo convergen sino que dependen uno del otro, y resultan esenciales para que los seres humanos puedan plantearse una buena calidad de vida integral.

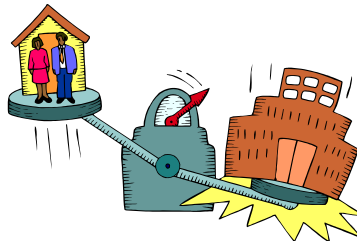
Uno de los criterios para un proyecto de calidad de vida en la empresa consiste en

lograr un balance entre la actividad laboral y la vida privada.

La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que apunta a incrementar la productividad y mejorar la motivación del personal, pero a través de lograr un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, valorando y respetando al empleado, y brindándole oportunidades de desarrollo tanto profesional como en su esfera privada.

El concepto hoy es que el personal es más eficiente y productivo para la organización, cuando establece relaciones personales estables, maduras y equilibradas; goza de una salud física y mental satisfactoria y tiene una actitud razonable sobre su proyecto de vida.

Porque si la empresa colabora en el logro de estas variables, puede obtener a cambio un mayor compromiso con la organización; menor stress y riesgo de accidentes laborales; evolución y desarrollo del personal; alta motivación; menor rotación en el empleo; reducción de la tasa de ausentismo; menos conflictos internos; mayor satisfacción a nivel laboral y, en general, una mayor eficiencia de toda la organización.



Pero para lograr estos objetivos hay que gestionar los requerimientos de trabajo –incluyendo asuntos urgentes y viajes– para ordenarlos de manera que no invadan los tiempos de descanso o los que deben ser dedicados a la familia (o si la invasión es inevitable, que suceda como la excepción a la regla y no como una constante).

Asimismo, se apunta a valorizar los espacios dedicados al ocio (dentro y fuera del ámbito laboral) como una necesidad vital en los empleados, con la premisa de que pueden contribuir a la armonía de su vida y a su desarrollo en la empresa.

Vemos cada vez más organizaciones que están generando acciones y eventos para los empleados para mejorar su calidad de vida y bienestar. En ese contexto, nos solicitan propuestas de **endomarketing**: actividades con alto valor agregado para los empleados, que puedan desarrollarse durante todo el año, tanto en el ámbito de la compañía como en el tiempo libre de los colaboradores, y que ofrezcan un equilibrio respecto a las tareas y tiempos laborales.

En base a este interés de las compañías, se están desarrollando programas relacionados con el bienestar y la mejora de la calidad de vida que, además –y como un beneficio colateral para la organización–, brindan nuevas opciones de acercamiento hacia la familia del empleado: actividades frecuentes para el personal y su familia; paseos especiales; talleres organizados por género, segmento etario o grupo familiar; salidas colectivas; campamentos, talleres recreativos; encuentros deportivos; clases de disciplinas no convencionales; espacios de reflexión; etc. Estas propuestas pueden estar dirigidas a

Finalmente, si bien es cierto que en muchos casos la implementación de un proyecto de estas características implica costos adicionales para la empresa, estos quedan más que cubiertos por las mejoras que se perciben a nivel organizacional.



niños de jardín de infantes, de escuela primaria e incluso a adolescentes, entre los 12 y los 15 años. Es posible realizarlas una vez por semana, en forma quincenal o mensual.

Asimismo, pueden ser solventadas en un 100% por la compañía, aunque también hay casos en los que la organización invita a participar al personal, con un mínimo costo del cual este debería hacerse cargo.

También se están solicitando actividades recreativas sólo para los adultos, como equipos de running, clases de comedia musical, de canto, de tango, de fotografía, de pintura, de comida sana, charlas con profesionales, actividades todas que generan un espacio de expresión y bienestar en los participantes.

Como se ve, la variedad de opciones es tan grande como la cultura de la propia organización, y sus posibilidades de brindar al personal un espacio para acercar los dos ámbitos en los que se desarrolla, que hasta hace poco se percibían como muy divergentes: la vida personal y familiar, y el espacio de trabajo.

Los programas de calidad de vida en el trabajo aspiran a lograr el desarrollo personal y laboral del staff, al mismo tiempo que una mejora en la organización, lo que redundaría en un beneficio para ambas partes.

“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.” Aristóteles

¿Cuál es el rol de los líderes en organizaciones modernas?

Antes que nada, para responder a esta pregunta creo que hay que establecer qué es lo que no es un líder porque me parece que muchos términos y conceptos se confunden. Incorrectamente se cree que un líder es una especie de administrador jefe, cuando en realidad es mucho más que eso.

Por **Pablo Edronkin**
www.andinia.com

Cualquiera puede administrar una organización si cuenta con los conocimientos técnicos del caso, sin embargo, no todos pueden liderarla. Incluso en las organizaciones y sociedades prósperas, sus miembros perciben a tal o cual jefe como un líder o no, o como un buen gobernante o uno menos bueno. No debemos confundir lo que es la administración con el liderazgo.

Esto quiere decir que un líder no es simplemente una persona que obtiene un puesto de autoridad, y no por contar con el poder formal dentro de una organización, se es líder de ella. De hecho, hay muchos casos históricos en que los jefes formales de una organización, nación, empresa, etc. han sentido mucho recelo contra individuos - a su juicio - demasiado destacados.

El caso del Sr. Iacocca y la forma en la que el Sr. Henry Ford le despidió de su compañía, y el de Stalin versus sus altos mandos en la Unión Soviética son ejemplos que demuestran que un líder no necesariamente tiene que ser el jefe formal de una organización. En ambos casos, los jefes formales veían con recelo que sus subordinados teóricos se estaban convirtiendo en los líderes auténticos de sus grupos.

Generalmente, el líder será también el jefe formal de un grupo, aunque no siempre.

Sin embargo, en todos los casos será quien inspira verdaderamente a los integrantes de la organización para actuar de determinada manera.

Es decir, la función de un líder no es la de ser un jefe formal, aunque puede asumir tal rol también.

Las organizaciones están influenciadas por numerosos factores externos a ellas, como el ámbito cultural, político, social, etc. dentro del cual existen.

Estos hacen que administrar una compañía comercial en la Unión Europea sea algo distinto que hacerlo en América Latina, y por más conocimientos técnicos que se posea, estas diferencias culturales, jurídicas, etc. pueden hacer que siendo todas las demás condiciones iguales, un líder extranjero dentro de ese grupo pueda fallar mientras que en su entorno puede ser totalmente competente, en base a sus propias características culturales y conocimientos técnicos o científicos objetivos. Es decir, un líder no es un tecnócrata estereotipado.

Lo que se observa que logran los líderes es motivar a la gente. Una persona que cumple este rol posee un talento o experiencia para hacer que sus subordinados, súbditos, ciudadanos, etc. logren cosas que de otro modo no harían.

Este tipo de necesidades surgen por lo general en medio de circunstancias difíciles, pues cuando las cosas son fáciles, difícilmente sea necesario efectuar sobre esfuerzos excepcionales, lo que se traduce en que parece existir una relación muy estrecha entre las crisis y la naturaleza propia de los líderes. En otras palabras, no existen líderes sin algún tipo de problema grave por resolver.

Un líder tampoco es un individuo cuya acción se limita a lo inmediatamente físico: muchas veces los líderes logran inspirar a sus seguidores sin que estos les hayan visto nunca, e incluso estando muertos.



. Los profetas religiosos y la manera en que sus ideas se han expandido por un mundo que mayormente nunca les he visto son un claro ejemplo de este tipo de fenómeno. O sea que un líder no es un individuo cuya capacidad para influenciar a otros muera con él; la acción de un líder - más allá de que realmente lo logre - tiende a ser universal, pues se difunde, y eterna, pues no perece con el tiempo.

Es más: hasta diría que un 'líder' puede ser en realidad un individuo inexistente o un personaje mitológico: las diversas religiones y muchos personajes supuestamente históricos de los que no se poseen pruebas concretas de su existencia logran, sin embargo, ejercer influencia sobre otros.

El mejor ejemplo de ello es la propia Biblia, pues el único personaje descrito en este libro del cual hay pruebas físicas indudables desde un punto de vista científico acerca de su existencia es Ramsés II. Todos los demás personajes bíblicos no pasan de ser - en este mismo sentido y por ahora - puras conjeturas, y sin embargo, ejercen una influencia tan poderosa sobre tanta gente, que hay quienes están dispuestos a dar la vida por ellos.

También hemos visto en tiempos recientes el caso de líderes carismáticos fallecidos, y cuyas muertes no fueron anunciadas por un tiempo en razón de mantener el control político dentro de un contexto determinado, y es más, casos como los de Eva Perón, Yuri Gagarin y otros similares, hasta se convirtieron - después de la muerte de las personas físicas en sí - en iconos más poderosos aún. Esto hace necesario considerar que el 'líder', por ende, no es una persona física.

Esto puede parecer una idea extravagante, pero el hecho es que las personas a lo largo de la historia se han guiado

por cosas intangibles en muchos casos, y que cuando siguen a un individuo al que consideran su líder, no lo hacen porque sea de carne y hueso, sino porque tal individuo posee un conjunto tal de cualidades que es percibido por los demás del mismo modo que esas ideas que les pueden impulsar a acometer actos insospechados.

Las cruzadas son un buen ejemplo: las primeras campañas carecían de líderes definidos. La gente que intervino en ellas se guió por la palabra de Dios, a quien realmente consideraban el líder de esos esfuerzos. En otras cruzadas, en las que había líderes reconocidos y tangibles, como en el caso del Rey Ricardo de Inglaterra, los cruzados le siguieron con el mismo celo que a su dios, y del lado musulmán ocurría algo similar.

En otras palabras: el líder no es una persona, sino la idea convencionalmente aceptada de que un individuo es tal cosa. El líder no vive en el cuerpo de la persona que se supone que es, sino en la mente del liderado

Esto hace que el hecho de liderar sea esencialmente diferente al arte. Muchas veces se dice que liderar es tanto un arte como una ciencia, pero en realidad, no podemos decir que sea cualquiera de estas cosas: no es un arte porque el arte requiere de un autor que cree una obra tangible, mientras que vemos que un fenómeno de liderazgo puede no requerir de un autor material.

Y no podemos decir que sea una ciencia porque todavía no se ha podido establecer un método para el liderazgo que se pueda caracterizar como una adaptación particular del método científico general. De hecho, el mote o calificativo de liderazgo muchas veces es alcanzado por individuos que hacen cosas que son contrarias - o aparentan serlo entonces - a todo lo que parece ser racional.

Por sobre todas las cosas, todo indica que la función de un líder consiste en inspirar conductas, ya sea de forma directa y personal o a través del ejemplo sentado por medio de precedentes.

LIDERAZGO SITUACIONAL

Modelo de Kenneth Blanchard. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Por **Rafael Muñiz**
www.marketin-xxi.com

Comportamiento directivo. a) Define las funciones y tareas de los subordinados; a) Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas; c) Controla los resultados.

- **Comportamiento de apoyo.** a) Centrado en el desarrollo del grupo; b) Fomenta la participación en la toma de decisiones; c) Da cohesión, ayuda y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- **Estilo control.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión.** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

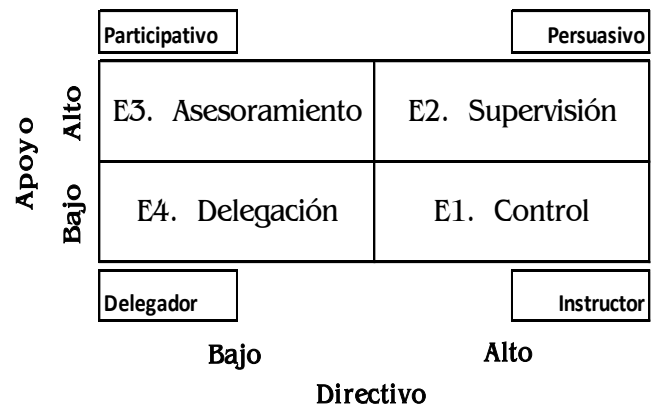


Figura 1. ESTILOS DE LIDERAZGO

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

- **Nivel de desarrollo 1:** el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
- **Nivel de desarrollo 2:** el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- **Nivel de desarrollo 3:** el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El



líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

- **Nivel de desarrollo 4:** el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

El liderazgo situacional en el departamento comercial y atención al cliente:

Es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.

GRADUACIONES PROFESIONALES

El Centro Universitario de Oriente presenta a la sociedad nororiental a los nuevos profesionales graduados en Noviembre último: **MARIO GILBERTO LÓPEZ, RONALD EDGARDO OGÁLDEZ** y **VICTOR ARMANDO RODRÍGUEZ** como Médicos y Cirujanos; **MANUEL GILBERTO GARCIA, HERNY ALEXANDER FRANCO, ALLAN JOSÉ SAGSTUME** y **HUGO LUIS VELÁSQUEZ** como Ingenieros Agrónomos; **TOBIAS RAFAEL MASTERS** como Abogado y Notario, **EDNA MADELINE ARRIOLA** como CONTADORA PÚBLICA y ADITORA; **ANDREA CAROLINA HENKES** y **OLGA VENTURA HEREDIA** como Administradoras de Empresas; y a **JUANA MIRIAM SAGASTUME, VILMA LETICIA RAMOS, VICTOR OSWALDO PIRIZ** y **CESAR AUGUSTO SUCHINI** como Zootecnistas. Estimados profesionales, éxitos en su nueva vida profesional.

CUMPLEAÑEROS DEL MES

En enero celebraron su natalicio, Marta Rodríguez, Nineth Canjura, Ester Palacios, Johana Romero, Jarvier Fco. Santamarina, Gustavo Adolfo Sagastume, y en este mes: Mindy Zucely Rivera, Lorena Araceli Romero, Jennyfer María Mijangos, Claudia Verónica Pérez, Manuel María Moscoso Lemus y Carlos Iván Arriola; por lo que nos unimos a sus amigos y familiares para patentizarles nuestras sinceras felicitaciones.



IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El "Control Interno Gerencial" o simplemente el "Control Interno", es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus empresas.

Por **José Alejandro RM**
www.barandilleros.com

Normalmente para una empresa específica se refiere a su "**Sistema de Control Interno**", las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un Sistema de Control interno Gerencial eficaz: *1. Establecer normas, metas u objetivos (criterios); 2. Analizar el rendimiento y evaluar los resultados; y 3. Tomar acciones correctivas.*

Cada uno de éstos pasos implica algún tipo de acción. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los funcionarios y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados. El proceso administrativo cubre todos los niveles de supervisión y su eficacia en el resultado de los esfuerzos de muchos en la organización.

El término "**Control Interno Gerencial**" abarca la organización, políticas, procedimientos y prácticas empleadas para administrar las operaciones de una entidad y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en forma efectiva, para alcanzar los resultados deseados.

Lo esencial del **CIG** está en las acciones tomadas para dirigido o llevar a cabo operaciones, dichas medidas incluyen el corregir las deficiencias y adaptar las operaciones, para que estén de conformidad con las normas o con los objetivos deseados.

Control también implica un carácter abstracto e inmaterial y por otro una serie de acciones a través de las cuales se hace

palpable y por consiguiente tiene un resultado el cual es medible o evaluable. Es inherente a la entidad y específicamente a la administración, personificada en sus órganos de decisión y ejecución.

La Real Academia Española, define el término "control" como: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención" o como otra conceptualización nos dice que es "Regulación, manual o automática, sobre un sistema".

El primer sentido limitaría el control a lo que hoy día llamamos la "auditoría", pero es en realidad el segundo sentido de "regular" que más bien describe el Control Interno Gerencial dentro de los conceptos de la administración moderna. Una definición más apropiada para fines de "control" en el ámbito gerencial conforman a un plan de acción deseado y dicho plan debe estar de acuerdo a las actividades de la organización.

Aquí es importante subrayar la importancia de un plan de acción realista, simple y factible en vez de un plan teórico, sofisticado y no alcanzable que frecuentemente constituye el defecto principal al logro de resultados y casi siempre produce desperdicios de recursos. Por esto el plan debe de estar de acuerdo a la visión, misión, objetivos y actividades o metas de la empresa o entidad.

Para que el control funcione es necesario: *1. Establecer en forma sistematizada; es decir, que deben seguir un ordenamiento racional; 2. Dotarlo de los elementos necesarios para su funcionamiento; y 3. Orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable.*



El control es consustancial a todos los actos y procesos administrativos de una entidad, es decir, que no puede ni debe concebirse separado. El término "**Control Interno**" se emplea para dar más énfasis su naturaleza interna dentro de la empresa o entidad y la responsabilidad principal de la Gerencia en todo nivel de su funcionamiento.

El Control interno puede aplicarse a cualquier actividad operativa y toma sentido concreto únicamente cuando se asocia con una situación operacional específica.

El proceso no puede existir sino existen objetivos, principios o normas. Si no se conocen los resultados deseados es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlas y evaluar el grado de su alcance, por tanto la función de control será imposible. Es por esto que el concepto del Control Interno está íntimamente vinculado con la aplicación de "Gerencia o Administración por Objetivos", a veces denominado "Gerencia por Objetivos y Resultados" para enfatizar los resultados.

En suma les indico aquí algunos componentes básicos del Control Interno que son necesarios para su eficaz funcionamiento y que se deberán seguir en la empresa:

1. Un deseo básico, necesidad directiva o disposición, y la autoridad y capacidad para su ejercicio;
2. Comprender a cabalidad los propósitos y los resultados de los objetivos percibidos;
3. Es necesario establecer un plan de organización, el cual conlleva el establecimiento de un planeamiento estratégico y unas directivas internas acerca del accionar de las diversas áreas de la empresa;

4. Definir claramente las unidades de organización, donde cada una de ellas tenga su propia autoridad delegada y claramente delimitada, con cierta independencia en las decisiones pero que actúe de acuerdo a los principios establecidos por la gerencia;
5. Identificación de los objetivos a ser logrado por cada unidad de organización y de las funciones y actividades de ser llevadas a cabo para lograr este fin;
6. Establecimiento de políticas que dirige las operaciones incluyendo políticas pertinentes a control interno e información gerencial tanto como la auditoría interna.;
7. Desarrollo de normas de rendimiento factibles de ser cumplidos en términos que facilitan la comparación;
8. Revisiones continuas por cada uno de los niveles superiores del flujo de operaciones y rendimientos electivos por medio de la observación directa e informes internos seguidas por decisiones que conducen a tomar medidas en cuanto a los cambios propuestos de propósitos, alcance y procedimientos; y
9. Exámenes profesionales, independientes y objetivos periódicos de los objetivos de la entidad de los logros reflejados en sus actividades de la presentación razonable de su situación financiera, de los cambios de la misma y de los resultados de sus operaciones en sus estados financieros, la evaluación del valor y aceptación de sus productos o servicios de la pertinencia del actual plan de operación y su ejecución y rendimiento, así como, recomendaciones de mejoramiento y posibles eliminaciones.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Nuestra misión es informar a la comunidad universitaria y personas interesadas sobre temas que permitan interpretar las condiciones, teorías y avances en áreas de estudio de las ciencias económicas y sociales.

Esperamos tus comentarios en: clcerna@gmail.com * clcerna@ymail.com

Visita: www.cunori.edu.gt

Editor general: **Carlos Leonel Cerna Ramírez, ADE, MSc.**