

# CAPÍTULO 1

## PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Los gerentes de seguridad son, como el nombre lo sugiere, tanto especialistas en seguridad como gerentes de negocios. La mayor parte de *Protección de Activos* se centra en temas de seguridad específicos. Sin embargo, para servir a sus organizaciones de manera eficaz, los gerentes de seguridad deben también entender los principios de negocios. Con ese conocimiento, pueden dirigir sus esfuerzos a contribuir de la mejor forma a la visión y misión global de su organización. Sin ese conocimiento, podrían centrarse en la seguridad como un fin en sí mismo. Los gerentes de seguridad que entienden de negocios están mejor posicionados para colaborar con la alta dirección y para convertir sus departamentos en valiosos recursos corporativos que apoyen el éxito organizacional. Los

gerentes de seguridad eficaces son aquellos que son reconocidos dentro de su organización como socios del negocio.

En toda empresa, las personas trabajan e interactúan para producir un producto, un servicio, o ambos. Esta interacción aprovecha el trabajo de los individuos para permitir que el negocio logre un beneficio neto que apoye a los inversionistas, gerentes, clientes y empleados.

En algún punto, una empresa debe determinar el tipo de producto o servicio a vender y cómo desarrollarlo, entregarlo y financiar ese resultado (output). Para gestionar este proceso con éxito, los gerentes y propietarios deben emplear prácticas que apoyen los objetivos de su negocio. Ellos también deben desarrollar indicadores que definan el éxito y apoyen las decisiones de negocios. En última instancia, estas prácticas tienen por objeto definir el éxito empresarial no sólo a corto plazo, sino también a lo largo de la vida de la empresa a través de indicadores cuantificables.

Dos empresas hipotéticas de servicio de comidas ejemplifican estos temas:

**Restorán italiano caro.** Un famoso chef abrió un restorán de alto nivel para servir a hombres de negocios en un barrio céntrico de moda. Él se dio cuenta de que su ganancia por plato debía ser considerable para mantener su ubicación, personal y generar ganancias. Los trabajadores del restorán ahora entregan un delicado servicio al cliente; los cocineros preparan los alimentos con los mejores ingredientes y atención; los ayudantes de camareros mantienen las mesas ordenadas; y la gerencia coordina y supervisa sus esfuerzos. Por este servicio de alto nivel, se cobra un cargo. Los clientes están dispuestos a pagar porque el restorán ofrece un servicio constante de alto nivel y excelente calidad de los alimentos. Como resultado, el restorán recibe un flujo permanente de profesionales de alto perfil por la noche.

**Restorán de servicio-rápido barato.** A varias cuadras cerca de las oficinas del centro, dos jóvenes emprendedores vieron un nicho en las opciones de comidas rápidas y baratas en la zona, por lo que abrieron una franquicia de una gran cadena de comida rápida estadounidense. Entendiendo que ofrecer una opción rentable de almuerzo exigiría grandes volúmenes, como consecuencia de las pequeñas ganancias por comida, los dueños promocionaron

fuertemente el restorán en las oficinas cercanas para generar los clientes necesarios, quiénes ahora barajan la opción de entrar y salir rápidamente con un almuerzo barato en los horarios de punta de lunes a viernes. Además, el restorán general algún negocio nocturno con las personas que trabajan hasta tarde y otras que hacen vida nocturna en las cercanías. El servicio al cliente es limitado, pero la comida es deliciosa y abundante, aunque no de la mejor calidad. La gestión se centra en el servicio rápido y en un nivel básico de limpieza y servicio al cliente. El restorán está constantemente ocupado sirviendo a los clientes que necesitan comida rápida para seguir su camino.

¿Cuál de los dos restaurantes es más exitoso? El restorán italiano tiene más ganancias por plato de comida que el restorán de comida rápida, sin embargo, este puede servir a muchos más clientes. El éxito de cada restorán está determinado por sus prácticas de gestión y expectativas. La administración del restorán italiano desea que el establecimiento sea un servicio de comedor premium, atendiendo a los clientes que buscan un producto de alto nivel. El restorán de comida rápida, por otro lado, está focalizado en las personas ocupadas que necesitan comer un bocado rápido y barato.

Ambos negocios pueden ser considerados exitosos, porque sus procesos de negocios definidos por la gestión apoyan los propósitos específicos de cada restorán. Los gerentes entienden los tipos de clientes a los que ellos sirven, los requerimientos financieros del negocio, y las formas de coordinar los esfuerzos del personal.

El siguiente ejemplo enseña la misma lección en forma diferente:

*Empresa de productos de papel.* El comité ejecutivo de una empresa de productos de papel decidió invertir fuertemente en equipos de fabricación de alto nivel orientado a las empresas locales con un interés en imprimir material de marketing (mercadeo). La empresa produce principalmente papel con membrete, artículos de papelería y tarjetas de presentación básicas. Después de la instalación de los equipos y de la configuración del proceso de producción para las posibles órdenes, el comité ejecutivo descubrió que las ventas no alcanzaban los niveles esperados de rentabilidad. Habían fallado en visualizar que sus clientes (compañías locales) estaban migrando al marketing basado en sitios Web y estaban limitando su uso de

materiales de marketing impresos. Como resultado, la empresa de papel empezó a darse cuenta de las pérdidas en su nueva división.

Claramente, un negocio debe entender su propósito y crear prácticas de gestión que lo apoyen. Para definir el propósito del negocio, la gerencia normalmente redacta una estrategia de negocio. Para implementar esta estrategia, la gerencia desarrolla prácticas administrativas adecuadas.

## 1.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia de la organización (también llamada plan estratégico) es establecida por escrito por la dirección superior de una unidad del negocio. No se centra en el día a día de las operaciones, sino que provee una dirección general. La estrategia organizacional es el patrón fundamental para la dirección que define y apoya objetivos a largo plazo.

La estrategia de la organización es la base para el desarrollo de los procesos del negocio. Dichos procesos deben apoyar la estructura global de la empresa, necesaria para cumplir con la estrategia de la organización. Las métricas claves y los indicadores de desempeño se pueden analizar para determinar si los procesos reflejan fielmente la estrategia de la organización. Utilizando esta retroalimentación, una organización puede, si fuese necesario, cambiar la implementación de la estrategia o incluso cambiar el enfoque mismo de ella.

Definir el propósito general de una organización es esencial para el desarrollo de prácticas específicas de gestión de la empresa. La estrategia organizacional define por qué el negocio existe y cómo se mantendrá como una entidad rentable y viable. Responder estas preguntas requiere mirar el negocio no sólo en el momento sino también a tres o cinco años más.

En el desarrollo de una estrategia organizacional, es útil hacer preguntas como las siguientes:

- ¿A qué mercados quiere servir la empresa? ¿Son amplios o reducidos?
- ¿Qué productos requieren esos mercados? ¿Hay una dura competencia? ¿Cuáles son los costos tecnológicos para desarrollar y vender los productos?
- ¿Quién venderá los productos: la compañía, los mayoristas, los minoristas?
- ¿Ganará dinero la compañía a través de márgenes bajos con un alto volumen, o márgenes altos con bajo volumen?
- ¿Qué calidad de producto o servicio se proveerá?
- ¿Cómo se financiará la compañía? ¿Qué ingresos y márgenes de utilidad se requieren para que el negocio sea sustentable?
- ¿Cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que participan en el negocio (FODA)? (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)).

### 1.2.1 DESARROLLANDO LA ESTRATEGIA

El primer paso es entender el negocio y dónde necesita estar en el futuro. El estado actual de la empresa se puede deducir mirando los productos ofrecidos, los mercados objetivos, y los resultados financieros. Para determinar dónde debe estar la compañía en el futuro, sus líderes deben considerar cómo puede la empresa mantener su rentabilidad.

Al comparar la empresa actual y la deseada para el futuro, es probable que los líderes noten cierta distancia entre ambas. Si la compañía ya está cumpliendo con la visión de la jefatura, la estrategia organizacional puede ser mínima, sólo captar las prácticas existentes para mantenerlas y ajustarlas con el tiempo. Si el estado actual de la compañía es muy diferente de su estado deseado, la estrategia organizacional jugará un rol importante en el establecimiento de la dirección de la organización.

### 1.2.2 COMUNICANDO LA ESTRATEGIA

Una vez que la dirección estratégica es entendida, es esencial captar esa dirección y comunicarla efectivamente dentro y fuera de la organización. Los siguientes tópicos pueden ayudar a comunicar la estrategia organizacional:

- Visión** La visión de una organización es una descripción específica de dónde estará el negocio en el largo plazo. La declaración de la visión transmite una comprensión general del negocio, su cultura y sus futuros objetivos.
- Misión** La misión del negocio especifica el tipo de productos o servicios, el nivel de calidad, y otros aspectos tangibles del negocio y sus proyectos. Esta es una declaración más concreta.
- Mientras que la visión establece objetivos y metas del negocio, la misión comunica la funcionalidad del negocio y sus métodos operativos.
- Objetivos** Esta declaración incluye los objetivos organizacionales específicos de modo que todas las partes involucradas puedan comprender qué se necesita hacer. Los objetivos pueden destacar metas específicas que la organización desea lograr en términos de ventas, participación del mercado, diferenciación del producto u otras métricas relevantes. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos (specific, measurable, attainable, relevant and Time-bound (SMART de ahora en adelante por sus siglas en inglés)).

### 1.3 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE NEGOCIOS

Para cumplir sus objetivos e implementar su estrategia, una empresa debe poner atención a su principal recurso: su gente. Efectivamente, es esencial la gestión eficiente de los empleados actuales y la contratación de nuevos. Son los empleados quienes adoptarán la estrategia organizacional y ejecutarán sus principios.

Los principios de gestión hacen posible adaptar las operaciones diarias para apoyar la estrategia organizacional. Por ejemplo, si la organización desea reconstruir una unidad de negocios y focalizarse en tecnologías emergentes, en lugar de depender de productos tradicionales, el foco operativo para recursos humanos debiera ser encontrar personas que puedan apoyar las tecnologías emergentes.

Los principios de negocios definen cómo funciona una organización. Entre los temas más importantes que se deben abordar están las necesidades de recursos humanos, la gestión del conocimiento y la estructura corporativa.

### 1.3.1 ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos (RH), es uno de los departamentos más valiosos de una compañía. Un buen departamento de RH puede encontrar y retener talentos de alto nivel de la empresa y aprovechar ese talento en su máxima eficacia.

Si bien la atención diaria del departamento de RH es el personal, también promulga las políticas corporativas y procedimientos de la empresa a los empleados y brinda la capacitación y medición de desempeño. Por ello, el departamento de RH debe alinear su accionar con la estrategia global de la empresa.

#### **Selección de Personal**

El componente más visible del departamento de RH es la selección de personal. Ya sea que una compañía subcontrate la selección de personal o la maneje internamente, es importante para una organización entender cómo llevar a cabo un análisis efectivo de los requerimientos laborales, perfiles de los candidatos y entrevistas y evaluaciones eficaces. Es difícil evaluar a un candidato basado solamente en su currículum vitae y en una entrevista.

Las decisiones sobre selección de personal deben basarse en un minucioso análisis de los requerimientos laborales. El análisis debiera ser hecho no sólo por el gerente responsable de la contratación, sino también por otros miembros del equipo y líderes de la organización. Los requisitos del puesto así desarrollados, deben ser lo suficientemente reducidos como para ser exactos, pero lo

suficientemente amplios como para incluir muchos buenos candidatos.

¿Cómo debe funcionar en la práctica? En un ejemplo hipotético, el director de seguridad de una empresa de fabricación global puede necesitar un gerente de seguridad para la oficina central de la organización. El gerente de seguridad trabajaría con los ejecutivos corporativos, supervisaría el personal de seguridad de la oficina central y, en general, garantizaría que la instalación esté protegida.

El análisis de los requerimientos del trabajo abordan tanto los requisitos directos como indirectos. Los requerimientos directos son aquellos que el candidato debe cumplir para entender y funcionar en el puesto. Los requerimientos indirectos son habilidades que aumentarán las probabilidades de éxito del candidato.

Los siguientes son ejemplos de requerimientos directos:

- Certificaciones, por ejemplo, técnicas o de conducción
- Nivel educacional, por ejemplo, grado de licenciatura o maestría
- Años de experiencia
- Responsabilidades en el trabajo anterior
- Conocimiento de aplicaciones informáticas, como Microsoft Word o Excel

Los requerimientos indirectos, que son menos específicos, incluyen lo siguiente:

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de realizar múltiples tareas
- Capacidad de organización
- Habilidades comunicacionales

En el análisis de las exigencias del trabajo se debiera sopesar qué habilidades son las más valiosas para el puesto. Si una compañía necesita un operador de grúa, los requisitos directos pueden ser más importantes debido a los problemas de seguridad ocupacional involucrados y a las habilidades necesarias para operar una grúa en una zona industrial. Sin embargo, si la compañía está tratando de llenar un cargo de ingeniería, algunos de los requisitos indirectos

pueden tener más peso debido a la necesidad del trabajo de diseño del ingeniero para interactuar correctamente con el de otros ingenieros.

Volviendo al ejemplo del gerente de seguridad de la oficina central, el análisis de los requisitos del trabajo muestran que el candidato debe ser capaz de garantizar la seguridad física del edificio, supervisar el personal de seguridad, e interactuar con los ejecutivos corporativos y gerentes de alto nivel, que son los ocupantes principales del edificio. La habilidad para manejar las funciones de seguridad principales sigue siendo el requisito más valioso, pero también son necesarias varias otras habilidades, tales como la capacidad de liderazgo, de gestión y las habilidades interpersonales. El jefe de seguridad necesitará comunicar estas necesidades al personal de RH encargado de llenar el cargo.

Las recomendaciones internas son la mejor forma de reclutar un buen candidato; la mayoría de los empleados no recomendaría a alguien que no crea capaz de ocupar el puesto. Además, la contratación de personas que han trabajado con otros empleados de la compañía puede ayudar a crear un equipo más cohesionado. Para fomentar las recomendaciones internas, RH debería publicar los puestos de trabajo de una forma que efectivamente llegue al público interno.

Para llegar a un mayor número de candidatos, es útil anunciar el cargo en diarios y en internet. Para hacer frente a los muchos currículums vitae que pueden llegar en respuesta al anuncio, el personal debe filtrar los currículums vitae e invitar sólo a los candidatos más viables para una entrevista. Una manera de reducir este trabajo es contratar reclutadores externos.

Una vez que los candidatos han sido seleccionados, es el momento de preparar las entrevistas. Para atraer a los mejores candidatos, una empresa debe impresionarlos tanto como ellos tienen que impresionar a la empresa. RH debería garantizar que los entrevistadores den una visión general de la empresa y de los beneficios de trabajar para esta.

Los entrevistadores debieran también examinar las capacidades objetivas del candidato y la capacidad de adaptarse al equipo con el

cual el candidato trabajaría. Esta última medida a veces es la más importante.

### **Políticas y Procedimientos**

El departamento de RH también debe establecer políticas y procedimientos para definir cómo se conducirá el negocio en la organización. Las políticas cubren temas que la organización supervisa y espera que los empleados cumplan. Algunas políticas son impulsadas por las normativas gubernamentales, las cuales difieren para los diferentes tipos de negocios. Los procedimientos tratan temas específicos, por ejemplo, cómo un empleado debe organizar sus vacaciones.

Muchos tipos de normativas pueden afectar las políticas de la empresa. En Estados Unidos se deben investigar las normativas relacionadas con lo siguiente,;

- requisitos de salario mínimo (federal y estatal)
- ley de permiso médico y familiar
- administración de seguridad ocupacional y salud
- normas de seguridad para organizaciones que manejan datos sensibles de gobierno
- códigos de construcción
- manejo de materiales peligrosos y residuos
- abuso de alcohol y drogas
- problemas de acoso y responsabilidad legal
- uso de bienes de la empresa
- políticas de licencias
- uso de tecnología de la información
- ética

Diferentes países pueden tener leyes similares, y si se realizan negocios en el extranjero, los temas regulatorios de esos países deberían tenerse en consideración.

Las políticas deben ser útiles y simples, y no debiesen sobrecargar a los empleados. Cuando se desarrollan políticas, es muy útil trabajar estrechamente con aquellos gerentes cuyos equipos se verán más afectados por las políticas. Ellos pueden proporcionar detalles de las

operaciones actuales y los probables efectos de los cambios de políticas. La colaboración también puede fomentar el compromiso de la gerencia que aumenta la probabilidad de que las políticas se ejecutaran y mantendrán. El cumplimiento de las políticas también puede fortalecerse a través de la capacitación o certificación que enseña a los empleados los detalles de las políticas y las consecuencias de violarlas.

Además de las políticas de la empresa, las cuales proporcionan amplias descripciones de cómo se llevarán a cabo las operaciones, se necesita desarrollar procedimientos específicos, de manera que los empleados sepan cómo reaccionar frente a diversos temas. Articular los procedimientos de la compañía en forma clara ayuda a prevenir confusiones. Estos procedimientos deberían abordar una extensa variedad de temas y ser difundidos ampliamente. Más aún, la comprensión por parte del personal de los procedimientos debiera actualizarse regularmente para garantizar que todo el mundo está al día y entiende cómo responder cuando surja un problema.

Los procedimientos debieran abarcar todos los temas que son importantes para las funciones cotidianas. Los siguientes son posibles procedimientos para una empresa:

- seguridad
- inclemencias del tiempo
- evacuación del edificio
- presentación de reclamos
- solicitud de licencias
- puntualidad
- adquisiciones
- derechos de propiedad de la empresa

Las políticas y procedimientos debieran reflejar la funcionalidad ideal de la organización. Ellas apoyan el comportamiento adecuado del personal y conducen a un lugar de trabajo seguro y amigable.

### **Medición del Desempeño y Capacitación**

Para facilitar el desarrollo de los empleados y la retención, los empleadores deben revisar y recompensar el desempeño del empleado y proveer mecanismos de capacitación para el crecimiento de los empleados. En el mundo laboral actual, es fácil para los

empleados cambiarse a otras empresas si sienten que no están siendo valorados lo suficiente o si su crecimiento personal se ve afectado. Por lo tanto, las compañías debieran usar métricas de desempeño y módulos de capacitación para fomentar el desarrollo del empleado.

La capacitación puede ser proporcionada dentro o fuera de la compañía. La capacitación interna normalmente está dirigida a ayudar a los empleados a ejecutar mejor sus trabajos. Por ejemplo, un armador electrónico puede ser capacitado en las técnicas de ensamblaje más eficientes con diferentes sets de herramientas. Otras capacitaciones podrían fomentar el crecimiento del empleado dándole la oportunidad de aprender diferentes disciplinas dentro de la compañía.

La capacitación también puede realizarse fuera de la organización. Los empleados pueden pagar ellos mismos la capacitación, o se la puede pagar la empresa, y la capacitación puede llevarse a cabo fuera o durante las horas de trabajo. Esta capacitación externa puede ser realizada en cursos universitarios en seminarios o convenciones, o en otros lugares. A menudo imparten información que está fuera del alcance del entorno actual de trabajo y puede promover enfoques innovadores para el trabajo.

Los indicadores para la evaluación de empleados debieran alinearse estrechamente con la estrategia organizacional. Por ejemplo, si la estrategia es el crecimiento, entonces los indicadores para los gerentes de nivel medio podrían ser desarrollar en un cierto porcentaje sus unidades de negocios.

Los empleados deben ser medidos tanto por lo bien que hacen su trabajo como por su contribución al crecimiento de la compañía en su conjunto. Algunos trabajadores se centran en su actual trabajo y están contentos en sus puestos. Otros, usan su actual posición para adquirir experiencia o conocimiento que los ayude a avanzar a otros puestos o ampliar las responsabilidades de su actual trabajo. La medición de esos dos aspectos en forma separada, permite una evaluación de los empleados más justa y les aclara qué es lo que deben hacer para sobresalir en sus puestos, cómo prepararse para otros cargos y para contribuir más a la compañía.

Los indicadores para evaluar lo bien que están haciendo su trabajo incluyen los siguientes:

- calidad del trabajo
- desempeño a tiempo
- desempeño dentro del presupuesto
- cumplimiento de otros requerimientos del cargo

Los indicadores para evaluar la contribución global de los empleados a la compañía incluyen los siguientes:

- ventas adicionales, horas extras y trabajo en varios proyectos
- trabajo en tareas fuera de las requeridas para el puesto
- contribución a la mejora de los procesos del negocio
- liderazgo

Así, un departamento de RH puede apoyar la estrategia de la organización mediante el establecimiento y comunicación de las políticas y procedimientos apropiados y garantizando que las mejores personas sean contratadas, retenidas y se les ofrezca oportunidades de crecimiento.

### 1.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Después de los empleados, el conocimiento corporativo es el segundo recurso más valioso, y apoyando a la gestión del conocimiento, se apoya la estrategia de la organización. Un sistema central de gestión del conocimiento acumula, distribuye y difunde la información de la empresa en un formato de búsqueda accesible. Esto ayuda a los departamentos corporativos a reducir la duplicación de esfuerzos y a promover el intercambio de conocimientos. Para una empresa de ingeniería, la centralización de la documentación del diseño de productos permite que muchos ingenieros colaboren a un solo diseño y hace innecesario que los ingenieros diseñen el mismo componente para otros proyectos. La centralización de la información también ayuda a preservar el conocimiento si un empleado deja su puesto o la compañía.

Además, el intercambio de conocimientos entre las unidades puede permitir a un departamento aprender de los procesos, tecnologías e ideas de otro. Por ejemplo, una compañía con dos divisiones – fabricación de chips de memoria de computadores y fabricación de

discos duros- podría ser capaz de aplicar las técnicas de eficiencia de la primera división para mejorar la eficiencia en la segunda división.

Los sistemas de conocimiento centralizados se pueden utilizar para recopilar información que mida la productividad y el desempeño de las unidades del negocio y de los empleados. Tales mediciones permiten a una organización identificar problemas y buscar oportunidades para reducir costos, aumentar la eficiencia o expandir el negocio. Los indicadores relevantes pueden incluir el retorno de la inversión, movimiento de inventarios, y los márgenes de ganancia. Si la estrategia de la organización enfatiza el volumen sobre la rentabilidad, un indicador importante será el aumento en los ingresos. En tal caso, el sistema de gestión del conocimiento debe ser capaz de captar los flujos de ingresos y reportarlos con exactitud.

Por supuesto, un sistema de gestión central del conocimiento puede crear también una vulnerabilidad de seguridad. Debido a que la información podría ser accedida y explotada por los competidores u otras personas ajenas, es esencial mantener seguro el sistema de información.

### 1.3.3 ESTRUCTURA CORPORATIVA

Una organización debe ser estructurada de una manera que apoye la estrategia de sus negocios. Por ejemplo, si una empresa se focaliza en la innovación de productos, puede elegir tener varios equipos técnicos que reporten el desarrollo de los esfuerzos a un número pequeño de ejecutivos de gestión. Este tipo de estructura reduce la oportunidad de que las ideas innovadoras se extingan por la burocracia. Por contraste, una empresa de construcción puede optar por tener varios niveles de gestión para administrar múltiples proyectos, garantizar la seguridad de los empleados y cumplir los requisitos de programación. Para cualquier organización, la estructura correcta puede ser de ayuda para la delegación de responsabilidades y garantizar la rendición de cuentas.

El paso inicial es identificar las unidades esenciales del negocio. Una empresa de ingeniería probablemente considerará su grupo de ingeniería como la unidad esencial del negocio. Las unidades de apoyo podrían incluir el personal de ventas y marketing. Si la

estrategia de la compañía es el crecimiento, el marketing y las ventas pueden aumentar en importancia.

## 1.4 CONCLUSIÓN

Las prácticas de gestión sirven mejor a una compañía cuando están diseñadas de acuerdo a su plan estratégico. Estas prácticas son expresadas en gran medida a través de la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y estructura de negocios. Cuando la estrategia global corporativa está arraigada en las prácticas de administración cotidianas, la organización tendrá mejor oportunidad de éxito.